

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Analýza konkurence squashového centra**

**Competitive analysis of squash center**

**Student: Bc. Martin Čeleda**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Zajarošová**

**Ostrava 2011**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh č. 2, 3, 5, 6, 7 a 9 vypracoval sám a použil jen uvedených pramenů a literatury. Přílohy č. 1, 4, 8 a 10, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 28. 4. 2011

.....  
Bc. Martin Čeleda

Děkuji tímto Ing. Markétě Zajarošové za její odbornou pomoc a vedení při zpracování mé diplomové práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE .....</b>	<b>- 2 -</b>
2.1	TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCE .....	- 2 -
2.1.1	Pojem konkurence .....	- 2 -
2.1.2	Typologie konkurence .....	- 2 -
2.1.3	Analýza konkurence .....	- 4 -
2.1.4	Analýza konkurenční výhody .....	- 7 -
2.1.5	Porterova teorie konkurenčních sil .....	- 8 -
2.2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGU SLUŽEB.....	- 10 -
2.2.1	Marketing .....	- 10 -
2.2.2	Sportovní marketing .....	- 10 -
2.2.3	Marketing služeb .....	- 10 -
2.2.4	Povaha a charakteristické vlastnosti služeb .....	- 11 -
2.2.5	Marketingový mix služeb .....	- 13 -
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SQUASH CENTRUM OSTRAVA.....</b>	<b>- 20 -</b>
3.1	SQUASH CENTRUM OSTRAVA Z POHLEDU MARKETINGOVÉHO MIXU .....	- 20 -
3.1.1	Služby.....	- 20 -
3.1.2	Cena .....	- 21 -
3.1.3	Místo a distribuce .....	- 22 -
3.1.4	Propagace a marketingová komunikace .....	- 22 -
3.1.5	Materiální prostředí .....	- 24 -
3.1.6	Lidský faktor .....	- 25 -
3.1.7	Procesy .....	- 25 -
3.2	MAKROPROSTŘEDÍ .....	- 26 -
3.2.1	Demografické prostředí.....	- 26 -
3.2.2	Ekonomické prostředí .....	- 27 -
3.2.3	Politicko – právní prostředí .....	- 28 -
3.2.4	Technologické prostředí .....	- 29 -
3.2.5	Sociálně – kulturní prostředí .....	- 30 -
3.2.6	Přírodní prostředí.....	- 31 -
3.3	KONKRÉTNÍ TRH .....	- 32 -
3.3.1	Zákazníci .....	- 32 -
3.3.2	Dodavatelé.....	- 33 -
3.3.3	Konkurence .....	- 34 -
3.3.4	Veřejnost .....	- 35 -
<b>4</b>	<b>METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>- 36 -</b>
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU .....	- 36 -
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU .....	- 38 -
<b>5</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>- 40 -</b>
5.1	SC OSTRAVA, a.s.....	- 40 -
5.1.1	Služby.....	- 40 -
5.1.2	Cena .....	- 41 -
5.1.3	Místo a distribuce .....	- 42 -
5.1.4	Propagace a marketingová komunikace .....	- 42 -
5.1.5	Materiální prostředí .....	- 43 -
5.1.6	Lidský faktor .....	- 44 -

5.1.7	Procesy .....	- 44 -
5.2	SBA SQUASH, s.r.o. ....	- 44 -
5.2.1	Služby.....	- 45 -
5.2.2	Cena .....	- 46 -
5.2.3	Místo a distribuce .....	- 46 -
5.2.4	Propagace a marketingová komunikace .....	- 47 -
5.2.5	Materiální prostředí .....	- 47 -
5.2.6	Lidský faktor .....	- 48 -
5.2.7	Procesy .....	- 48 -
5.3	BSO SQUASH CLUB .....	- 49 -
5.3.1	Služby.....	- 49 -
5.3.2	Cena .....	- 50 -
5.3.3	Místo a distribuce .....	- 51 -
5.3.4	Propagace a marketingová komunikace .....	- 52 -
5.3.5	Materiální prostředí .....	- 53 -
5.3.6	Lidský faktor .....	- 53 -
5.3.7	Procesy .....	- 54 -
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SQUASH CENTRA</b>	
	<b>OŠTRAVA .....</b>	<b>- 55 -</b>
6.1	SLUŽBY .....	- 55 -
6.2	CENA.....	- 56 -
6.3	MÍSTO A DISTRIBUCE .....	- 57 -
6.4	PROPAGACE A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	- 57 -
6.5	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	- 59 -
6.6	LIDSKÝ FAKTOR .....	- 60 -
6.7	PROCESY.....	- 60 -
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>- 61 -</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>- 62 -</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

V dnešní uspěchané době je pro společnosti typický zejména neustálý konkurenční boj v oblasti prodeje svých produktů či služeb a boj o udržení a získání stávajících, respektive potenciálních zákazníků. Se zvyšující se oblibou služeb ze strany zákazníků roste také počet konkurentů působících v této oblasti a je tedy pro jakoukoliv firmu stále složitější odlišit v očích zákazníků své služby od služeb konkurenčních. Nejen tato skutečnost, ale i mnohé další, činí problematiku konkurence v oblasti služeb jedním z hlavních aspektů, které ovlivňují úspěch firmy v daném odvětví.

S otázkou konkurenčního boje se vzhledem ke zvyšujícímu se zájmu široké veřejnosti o služby sportovního charakteru musejí potýkat také provozovatelé různých sportovních a relaxačních center. V mé diplomové práci se zaměřuji na vybraná sportovní centra a areály v Ostravě, které v rámci svých služeb poskytují prostory pro poměrně moderní a dynamický sport zvaný squash. Tato sportovní aktivita se u široké veřejnosti těší čím dál větší oblibě a nachází své místo v běžném životě nejen u pravidelně sportujících jedinců, ale i díky své menší technické náročnosti (například oproti tenisu) i u lidí, kteří vyhledávají zábavu a psychický odpočinek. Jednotliví provozovatelé squashových kurtů se tedy v rámci konkurenčních bojů snaží najít způsob, jak eliminovat výhody ostatních konkurentů a určit oblasti působnosti, ve kterých se od konkurentů lze odlišit, např. efektivnějším využíváním prvků marketingového mixu za účelem udržení stávajících a přilákání potenciálních zákazníků.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu současného stavu provozovny Squash centrum Ostrava, dále na základě zvolených kritérií, která jsou tvořena převážně prvky marketingového mixu, provést analýzu jeho vybraných konkurentů a poukázat na nedostatky firmy, které vzejdou ze samotného výzkumu, předložit doporučení k jejich odstranění a pokusit se navrhnout zlepšení a kroky, které povedou k efektivnějšímu využívání prvků marketingového mixu, k udržení stávající klientely a k přilákání nových potenciálních zákazníků.

K získání potřebných dat a informací použiju moderní výzkumnou techniku mystery shopping, kterou doplní metody pozorování, osobní dotazování, rozhovor a sekundární výzkum.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE**

### **2.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCE**

Se stále rostoucí konkurencí v oblasti služeb je pro jakoukoliv firmu čím dál složitější odlišit v očích potencionálních i těch stávajících zákazníků své produkty od produktů konkurenčních. Z důvodu, že zákazníci vnímají služby různých poskytovatelů jako podobné, stále častěji se rozhodují podle ceny služby, a ne podle poskytovatele, který službu nabízí. Nejen tato skutečnost, ale i mnohé další, činí problematiku konkurence v oblasti služeb jedním z hlavních aspektů, které ovlivňují úspěch firmy v daném odvětví. [8]

#### **2.1.1 Pojem konkurence**

*Konkurenci* lze chápat jako soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Jedná se o vztah dvou a více konkurentů, kteří musí splňovat alespoň dva předpoklady. Prvním z nich je schopnost být konkurenceschopný, mít konkurenční potenciál, druhým předpokladem je konkurenční zájem, tedy chtít vstoupit do konkurence. [10]

*Konkurenty* lze definovat jako prvky množiny konkurence, které lze vyznačit určitou konkurenční silou, jež působí na konkurenci způsobem, který umožňuje efektivní, cílené a rychlé rozhodnutí k získání rozhodujícího vlivu a vysoké konkurenceschopnosti v konkurenčním prostředí oproti ostatním členům konkurence. [4]

*Konkurenceschopnost* můžeme definovat jako určitou pozitivní vlastnost konkurenta a jeho celkový projev s celou řadou subjektů v konkurenčním prostředí. [4]

#### **2.1.2. Typologie konkurence**

Členění konkurence se provádí dle určitých hledisek. Mezi tyto hlediska patří především hledisko teritoriální, hledisko počtu výrobců a stupně diferenciacie produkce, hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí a hledisko stupně organizovanosti a propojenosti firem do aliancí. [5]

#### *ČLENĚNÍ KONKURENCE PODLE TERITORIÁLNÍHO HLEDISKA:*

- Globální konkurence – svou působností zahrnuje prakticky celý svět a podle míry otevřenosti a uzavřenosti zasahuje všechny státní tržní prostory a alianční tržní seskupení.

- Alianční konkurence – svým rozsahem se týká pouze jednotlivých nadnárodních tržních prostor a seskupení, která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států.
- Národní konkurence – jedná se o konkurenci, která působí teritoriálně na území jednoho státu v rámci struktury mikroekonomických a makroekonomických pravidel dané tržní společnosti.
- Meziodvětvové konkurence – jde o souhrn konkurentů, kteří působí ve dvou a více odvětvích a kteří se snaží mezi nimi přecházet.
- Odvětvové konkurence – představuje všechny konkurenty v rámci odvětví ekonomiky a v nich se nacházejícím trhu.
- Komoditní konkurence – zahrnuje všechny konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné či podobné produkty, které jsou zahrnuté v komoditní klasifikaci EU. [9]

#### *ČLENĚNÍ KONKURENCE Z HLEDISKA NAHRADITELNOSTI PRODUKTU V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ:*

- Konkurence značek – vzniká v případě, jestliže firma za své konkurenty považuje společnosti, nabízející podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za velmi podobné ceny.
- Konkurence odvětvová – jedná se o ni tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- Konkurence formy – tehdy, že firma považuje za své konkurenty všechny společnosti, které poskytují stejnou službu jako ona.
- Konkurence rodu – jedná se o případ, kdy firma považuje za své konkurenty všechny ostatní společnosti, které soupeří o tytéž peníze od zákazníka. [4]

#### *ČLENĚNÍ KONKURENCE Z HLEDISKA PROPOJITELNOSTI FIREM DO ALIANCÍ A STUPNĚ ORGANIZOVANOSTI:*

- Monopol je konkurence, jejímž cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele.



- Kartel je takový typ konkurence, která si určitými vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor na segmenty, v kterých si jednotlivý konkurenti nekonkurují ani cenou, ani značkou.
- Syndikát je velmi podobný kartelu. Rozdílem zde je fakt, že si vzájemnými dohodami jistí konkurenti nejen rozdělují tržní prostor a sjednocují ceny, ale také se dohodnou na společné strategii a taktice vůči ostatním konkurentům.
- Trast je konkurence, která si vzájemnými dohodami sjednotila ceny, rozdělila tržní prostor, dohodla společnou taktiku a strategii vůči ostatním konkurentům a současně se sjednotila v oblasti vzájemné investiční politiky kapitálu. [9]

### 2.1.3 Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou součástí plánovacího procesu. Pro úspěšnou společnost je důležité mít dobrý přehled o svých konkurentech, mnohdy je zapotřebí reagovat na změny nebo kopírovat pohyby svých konkurentů. Cílem analýzy je mimo jiné také prozkoumat konkurenční poměry a vliv na možnost odbytu vlastní služby nebo výrobku. V úvahu je potřeba brát jak silné, tak slabé stránky konkurence a její postupy. Společnost identifikuje nejen své přímé konkurenty, ale také ty nepřímé či potenciální. Aby se společnost vyhnula tzv. zaslepenosti, musí uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících služby či výrobky, které jsou zákazníky považovány za výrobky či služby substituční. Musí také uvažovat o dodavatelských výrobcích a službách na trzích, které jsou pro společnost definovány jako trhy potencionální. Pro určení, jací konkurenti jsou pro firmu přímí či nepřímí, lze použít následující matici. [2]

Obr. 2.1. Matice identifikace konkurent

		Hodně		
		Potencionální konkurenti	Přímí konkurenti	
Společný trh	Málo	Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti	Hodně
		Málo		
Podobnost schopností				

Zdroj: Blažková, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 2007, str. 63 [2]

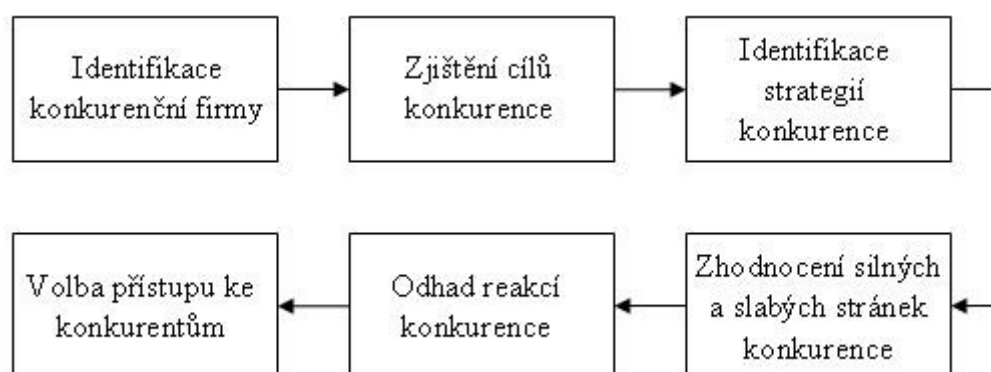
Matice je založena na dvou faktorech:

1. Společný trh – představuje míru, do jaké si konkurenti konkurují na společných trzích, do jaké míry se tyto trhy překrývají z hlediska uspokojení potřeb zákazníků. Tento faktor nám určuje přímé a nepřímé konkurenty.
2. Podobnost schopností – ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, do jaké míry je daný konkurent schopen uspokojit potřeby příslušného trhu jak v současnosti, tak v budoucnosti.

V případě firem, které se vyskytují vysoko na obou osách, mluvíme o přímých konkurentech. Společnosti s podobnými schopnostmi, které ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány jako konkurenti potencionální. Firem pohybujících se nízko na obou osách se v současnosti obávat nemusíme, nejsou našimi současnými konkurenty, ale je třeba monitorovat případné možné změny jejich činností v budoucnu. Posledním typem jsou nepřímí konkurenti, kteří se vyskytují na našem trhu, ale jejich podobnost schopností je nízká. Ovšem je třeba jim věnovat velkou pozornost, protože v budoucnu se díky určité významné změně mohou stát našimi přímými konkurenty. [2]

Za účelem dosažení efektivity a správnosti při provádění analýzy konkurence, je pro společnost, která se tento proces identifikace klíčových konkurentů chystá provést, vhodné dodržet následující kroky v daném postupu.

Obr. 2.2. Jednotlivé kroky při konkurenční analýze



Zdroj: vlastní zpracování

1. Identifikace konkurenční firmy lze provést více způsoby. Jedním z nich je identifikace z hlediska produktové kategorie, kdy konkurence nabízí podobné produkty či služby za podobné ceny skupině stejných zákazníků. Dalším způsobem je z hlediska odvětví, kde

produktovou nabídku firem představují blízké substituty. V posledním případě se jedná o konkurenci, která se snaží uspokojit či obsloužit stejné potřeby zákazníků, respektive stejnou skupinu zákazníků. Jedná se o vymezení funkční konkurence. [7]

2. Při zjišťování cílů konkurence je potřeba položit si otázku, co každý konkurent od trhu očekává a jaký je podnět jeho chování. Jejich chování na trhu se odvíjí od předpokladu, že cílem všech konkurentů je maximalizace svých zisků a právě tomuto cíli firmy přizpůsobují svoje chování a jednání. Samozřejmě mimo cíle ziskové má každá firma další vlastní cíle, které se liší svou důležitostí (např.: růst podílu na trhu, cash flow, nejnovější technologie, služby, aj.). Pokud se společnosti podaří tyto cíle zjistit, má možnost velmi rychle a obrátě reagovat na změny a provedené kroky své konkurence. [7]

3. Důležitým faktorem při identifikaci strategií konkurence je podobnost, protože čím více jsou strategie konkurentů podobné, tím více si konkurují. Konkurence určitých odvětví se rozděluje do strategických skupin, které mají stejnou či podobnou strategii. K identifikaci strategické skupiny v odvětví je třeba znát kvalitu a vlastnosti produktů, cenovou politiku, prodejní a distribuční strategii, služby zákazníkům a komunikační programy reklamy a prodeje všech svých konkurentů. Krom toho je třeba se obeznámit s konkurenčním vývojem, nákupní, finanční či výrobní strategií. [7]

4. Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence je mimo jiné důležité pro zjištění informací o cílech, strategiích a výkonech konkurence. Definice silných a slabých stránek není kvůli dostupnosti těchto informací jednoduchá. Silné či slabé stránky konkurentů je možné zjistit pomocí sekundárních údajů, osobních zkušeností nebo také například z doslechu. Jinou možností je provedení primárního výzkumu mezi dodavateli, zákazníky a dealery. V poslední době se stává stále častěji používanou metodou tzv. benchmarking, který má za cíl zlepšit kvalitu, výkon a vůbec celkovou konkurenceschopnost firmy. [7]

5. Odhad reakce konkurenta umožňuje předvídat určité změny a postoje ostatních společností. Každá konkurenční firma má svou vlastní podnikatelskou filozofii a kulturu, proto musí vedení firmy dobře znát mentalitu svých konkurentů, aby bylo možné předvídat jejich různé reakce. Určité firmy nereagují na změny a kroky konkurence rychle nebo reagují pouze na některé druhy konkurenčního boje. Pokud se firmě podaří nalézt způsob, jak zjistit a porozumět reakcím konkurentů, může tím nalézt návod, jak nejlépe zaútočit nebo naopak bránit svou dosaženou pozici na trhu. [7]

6. Při výběru přístupu ke konkurentům slabým či silným je třeba zvolit jednu z variant. Po stránce úspory zdrojů a času je pro mnohé firmy jednodušší rozpoutat konkurenční boj se slabšími konkurenty. Firma však může více získat, pokud se pokusí zaútočit na silnější konkurenci, jelikož i silní konkurenti mají v určitých oblastech své slabiny. Častým nástrojem pro zjištění slabých a silných stránek konkurence je analýza hodnoty pro zákazníka, pomocí níž lze určit, jaké užitky jsou pro cílového zákazníka klíčové a jak zákazníci posuzují firmu ve srovnání s konkurencí z různých hledisek. [7]

Dobře provedenou analýzu konkurence může firma využít například k pochopení svých konkurenčních výhod či nevýhod vůči konkurentům, k pochopení minulých, současných a hlavně budoucích strategií konkurentů, k předpovědi, jak tyto konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí nebo k definici takových strategií, které firmě v budoucnu umožní dosáhnout konkurenční výhody. [2]

#### **2.1.4 Analýza konkurenční výhody**

Aby si firma získala a udržela své zákazníky, je nutné porozumět jejich potřebám, nákupním zvyklostem, metodám, za pomoci nichž je možné vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka ve srovnání s konkurencí. Je tedy důležité nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. KOTLER a ARMSTRONG (2004, str. 360) ve své publikaci Marketing uvádějí: „*Konkurenční výhodu získávají firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu. Jde buď o nižší ceny, nebo o vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu.*“

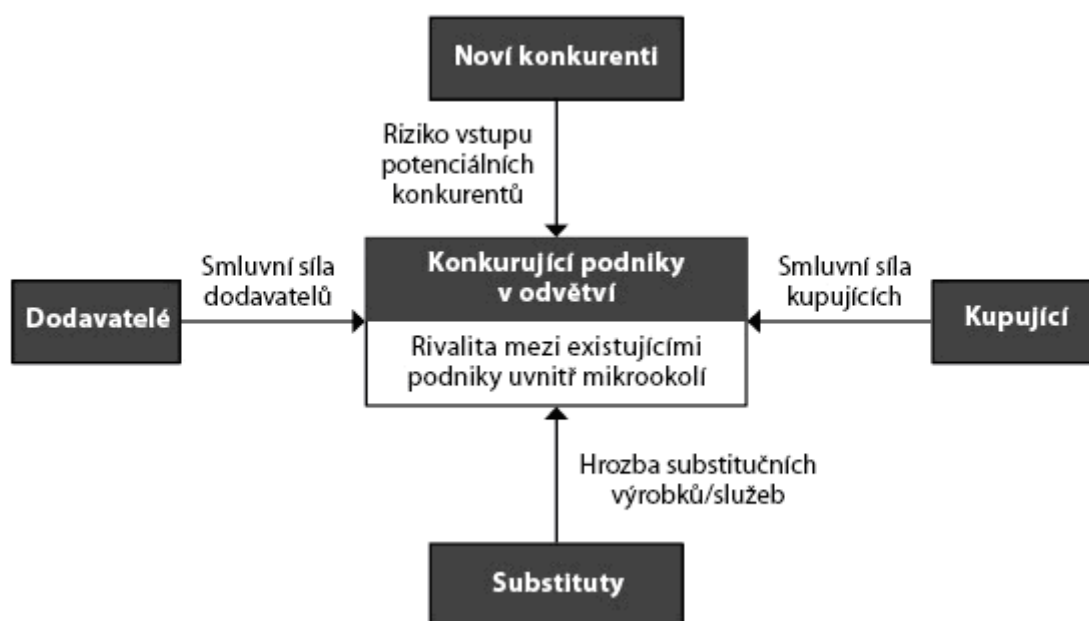
Některé výhody jsou dočasné a neudržitelné. Firma však musí nalézt výhodu udržitelnou vůči svým konkurentům. Tedy takovou výhodu, která je udržitelná určitý čas i navzdory konkurenci a je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Nejčastěji se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti. Pokud má společnost zisk přesahující průměr odvětví, pak můžeme říci, že má firma konkurenční výhodu oproti svým rivalům. Takových výhod ovšem může být celá řada i přes názory, které tvrdí, že v rychle měnícím se prostředí nemůže být žádná z těchto výhod dlouhodobě udržitelná. [8]

Mezi zdroje konkurenčních výhod patří například produkce s nejnižšími náklady, výrazná diferenciací výrobků a služeb, právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně, dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie a dalších aspektů či výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci. [2]

### 2.1.5 Porterova teorie konkurenčních sil

Tento model umožňuje společnosti proniknout do složitosti problémů a určit základní faktory, které působí na firmy a ovlivňují ziskovost odvětví. Základní konkurenční faktory v tomto modelu představují silná konkurence a rivalita mezi podniky, dále velká smluvní síla kupujících a dodavatelů, existence substitutů a noví konkurenti vstupující do odvětví. Mezi těmito faktory jsou určité vazby. Úkolem vedení společnosti je rozpoznat příležitosti i hrozby a rozhodnout o odpovídající strategii. [10]

Obr. 2.3 Model pěti konkurenčních sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková, *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007, str. 57 [2]

Nově vstupující firmy do odvětví zvyšují riziko, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobních kapacit, tím poté k převaze nabídky nad poptávkou a v neposlední řadě k poklesu ceny. Pro nově vstupující firmy je atraktivní odvětví, v kterém stávající firmy dosahují snadných výnosů, a není obtížné do něj vstoupit. Rychlost vstupu nových konkurentů do odvětví ovlivňují určité bariéry. Jednou z nich je bariéra strategická, kdy se výrobci snaží, aby byl trh pro nové konkurenty neatraktivní. Realizuje se v podobě cenové války. O bariéru strukturální se jedná v případě, kdy je pro nové společnosti obtížné dosáhnout požadované výrobní kapacity, aby získali rozumnou nákladovou cenu, zkušenosti a přístup k distribučním kanálům. [10]

Substituční výrobky a služby představují hrozbu, že zákazník si místo našeho výrobku či služby, vybere tu alternativu nebo zástupný výrobek či službu, která podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby. Jestliže se kvalita a cena těchto substitutů zlepšuje v poměru k našemu výrobku či službě, nebezpečí ztráty zákazníka se zvětšuje. Řešením této situace je opět cenová válka. Mezi hlavní kroky, jak čelit této hrozbě, patří např. snížení ceny výrobku pro lepší kontrolu jeho nákladů, zvýšení užitné hodnoty, včasné předvídání potřeb a přání zákazníků nebo vývoj nových výrobků či služeb, které se výrazně liší od těch konkurenčních. [10]

Vyjednávací síla kupujících závisí na počtu zákazníků, jelikož větší vliv mají tehdy, pokud je jich na trhu relativně méně a jsou jednotní. Dále se jejich vyjednávací síla odvíjí od stupně koncentrace, který znamená, že malé množství zákazníků nakupujících velké množství produktu má lepší vyjednávací pozici než kdyby tomu bylo naopak. Když tlakem zákazníků dochází k integraci dodavatelů a klesá tak ziskovost výrobce, hovoříme o dalším faktoru, na kterém závisí vyjednávací síla kupujících a tím je nebezpečí zpětné integrace. O diferenciaci produktu hovoříme v případě, kdy je na trhu více konkurentů a zákazník má tedy možnost volby. [10]

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na velikosti dodavatelů na trhu a o jejich schopnosti diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh. Dodavatelé mají mnoho možností, jak tyto podmínky určovat a odběratelé se jimi poté musí řídit. Patří mezi ně např. zvýšení svého stupně koncentrace, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, bez nichž by kupujícího stálo mnoho financí a úsilí najít substitut. Obrana proti této hrozbě může pro firmy spočívat např. v dobře fungujícím marketingovém informačním systému, dobrém přehledu o dodavatelích a kupujících nebo v kalkulacích pro výpočty případných nákladů spojených se změnou dodavatele. [10]

Rivalita mezi současnými konkurenty může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišností mezi výrobky a službami, změnou velikosti trhu, strukturou nákladů, výrobní kapacitou i úrovní bariér vstupu na trh. Konkurence je vyšší, jestliže se na trhu pohybuje mnoho malých firem nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních nebo např. pokud jsou náklady na odchod z trhu příliš vysoké. Hrozba stávajících konkurentů je nejsilnější v případě pomalu rostoucího trhu nebo poklesu trhu. Aby výrobci nemuseli snižovat náklady a zlepšovat služby, mohou se pokusit o nalezení tržní mezery, mít fungující marketingový informační systém se všemi důležitými informacemi či mít správný výrobek na správném místě za správnou cenu. [10]

## **2.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGU SLUŽEB**

S růstem dynamiky trhů služeb a síly konkurence se marketing stal klíčovým faktorem pro odlišení úspěšných a neúspěšných podniků a vzrostl jeho význam a potřeba vymezit se právě v oblasti služeb.

### **2.2.1 Marketing**

Marketing lze v dnešním pojetí chápat především jako uspokojování potřeb zákazníka. Jde o proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Jde tedy o proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu, respektive zákazníků. Marketing je více než jakákoli jiná oblast v podnikání úzce spjat se vztahem k zákazníkovi. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojování jeho potřeb a přání představuje opravdový základ pro moderní marketingové myšlení a praxi. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, to vše za současného vytváření zisku. Mezi klíčové marketingové aktivity patří vývoj výrobků, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníkům. [12]

### **2.2.2 Sportovní marketing**

Marketing je v současnosti také jednou z nejdůležitějších funkcí sportovních organizací. Proces vedoucí ke stanovení aktivit pro produkci, určení ceny, propagaci a distribuci sportovních produktů za účelem uspokojení potřeby spotřebitelů a dosažení cílů sportovní organizace. Sportovní marketing vychází z obecné definice marketingu a skrývá v sobě kombinaci marketingu a sportu.

Definice sportovního marketingu podle publikace B. J. Mulina (2000) tvrdí, že se sportovní marketing skládá ze všech aktivit, určených k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí výměny. [11]

### **2.2.3 Marketing služeb**

Marketing služeb je součástí obecného marketingu. S postupným nárůstem podílu služeb na trhu vzrostl i význam marketingu v této oblasti. Dá se říci, že marketingová teorie je do jisté míry platná na všechny výměnné vztahy, ale odlišné vlastnosti služeb mohou způsobit potřebu klást větší důraz na některé prvky marketingového mixu. Rozdíl mezi marketingem a marketingem služeb je v podstatě pouze v povaze poskytovaného produktu. Výrobky mají

povahu hmotnou, produkty nehmotného charakteru nazýváme službami. Marketing služeb je tedy založen na poznání jedinečnosti všech služeb a na rozdíl od marketingu výrobků vyžaduje odlišný přístup i pojetí. Tato odlišnost je založena především na charakteru a vlastnosti služeb. [14]

#### **2.2.4 Povaha a charakteristické vlastnosti služeb**

Službu lze chápat jako jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Aktivity jako např. pronájem hotelového pokoje, vložení peněz do banky, přeprava letadlem, prohlídka u lékaře, ostříhání, servis vozu, zhlédnutí filmu, vyčištění šatů, finanční poradenství nebo rada advokáta v sobě zahrnují nákup služby. Služby najdeme také na internetu, od burzovního zpravodajství či on-line sázek až po zasílání sms zdarma do všech sítí. Obecně vzato nabídky firem často zahrnují nějaké služby. Podíl těchto služeb na celkovém výrobku společnosti může být různý. Dá se říci, že jen zřídka nalezneme čistý výrobek nebo službu. Při snaze odlišit od sebe výrobek a službu by asi bylo vhodnější uvažovat o jakési spojitosti zboží a služeb. Rozlišení v převaze hmotného a nehmotného aspektu na podílu celkového výrobku společnosti. Změnou rovnováhy hmotných a nehmotných prvků nabídky se mohou firmy odlišit od konkurence. Rozlišujeme pět kategorií nabídek:

1. Čistě hmotné zboží, jako např. mýdlo, zubní kartáček či pasta, kdy nejsou s výrobkem spojeny žádné služby.
2. Hmotné zboží, doprovázené jednou či více službami. V tomto případě se jedná o prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou počítače a osobní vozy, kdy velmi často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb.
3. Hybridní nabídka se skládá stejnou měrou ze zboží i služeb. Mnoho poskytovatelů služeb dodává se svými základními službami také fyzický výrobek. Příkladem jsou restaurace nabízející jídlo a obsluhu či maloobchody, které dodávají určitý sortiment v rámci své role distribučního prostředníka.
4. Služba doprovázená drobným zbožím je tvořena hlavní službou, doprovodnými službami a podpůrným zbožím. Například některé aerolinky prodávají svým zákazníkům primárně přepravní služby, ale cesta s nimi zahrnuje i hmotné výrobky



jako jídlo, pití, časopis a jiné. Služba samotná vyžaduje také velmi nákladný výrobek, v našem případě se jedná o letadlo.

5. Čistá služba, například účes, hlídání dětí nebo finanční poradenství. [7]

Mix služeb může být různý. Služby se dále dají rozlišit podle charakteru vlastnictví, druhu trhu, kontaktu se zákazníkem a jiných aspektů. Široké spektrum nabízených služeb znamená, že se musí jejich poskytovatele při snaze o získání a udržení konkurenční výhody zaměřit na specifické problémy daných služeb. Navzdory této různorodosti mají služby celou řadu unikátních charakteristik, které se musí při návrhu marketingových programů zohlednit. Existuje pět hlavních charakteristik:

1. Nehmotnost služeb znamená, že služby nelze jednoduše vystavit, před zakoupením ochutnat, vyzkoušet, poslechnout či se jí dotknout. Na rozdíl od hmotných produktů jsou do značné míry abstraktní, nehmatatelné a nehmotné. Služby se představují prostřednictvím hmotných produktů, ale základní povaha však stále zůstává nehmotná. Jako příklad může posloužit ubytování v hotelu nebo pasažér aerolinek s letenkou v ruce. Protože nabídka služeb nemá hmotné charakteristiky, které by mohl zákazník před nákupem zhodnotit, panuje zde zvýšená nejistota. Poskytovatel se snaží o její snížení a to především doložením kvality a zajištěním konkrétních dokladů o nabízených výhodách, které služba nabízí.
2. Neoddělitelnost je vlastnost, charakteristická pro většinu služeb, protože k produkci a spotřebě dochází současně, a to nejen ve stejnou dobu, ale i na stejném místě. Neoddělitelnost služeb tedy znamená, že je nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé nebo stroje. Pokud zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí. Například součástí vzdělávací instituce je její profesor, který musí být přítomen, aby mohl službu studentům zajistit. Velmi důležitá je také interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem, jelikož je zákazník přítomen při poskytování služby, stává se jejím spoluproducentem. [14]
3. Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kým, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Kvalitu služeb jako takovou lze jen obtížně řídit, proto je možné, že způsob poskytnutí jedné stejné služby se liší, i když jej poskytuje například tatáž firma. Schopnost uspokojit zákazníka závisí ve finálním výsledku na chování

zaměstnanců na důležitých pozicích. Skvělá marketingová strategie nedosáhne svého potenciálu, pokud budou zaměstnanci službu poskytovat špatně. [7]

4. Pomíjivost služeb se vyznačuje tím, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití. Nevyužité a neprodané služby zanikají. Pomíjivost není problém, pokud je poptávka stálá. Pokud však kolísá, mají mnohé firmy značné problémy a snaží se tento fakt řešit např. poplatky při nevyužití či nedostavení se k objednané službě apod. Jinou možností je využití marketingového mixu ke zvýšení zájmu o danou službu v období poptávkového poklesu. Příkladem je diferencovaná cenová politika v podobě levnějších vstupenek na odpolední představení, dovolená mimo hlavní sezónu, nižší jízdné o víkendu ve vlakových spojích, last minute a jiné. [14]
5. Nemožnost vlastnictví spočívá v nemožnosti službu vlastnit. Když zákazníci nakoupí fyzické zboží jako automobily či počítače, získávají k tomuto produktu vlastnické právo a osobní přístup po neomezenou dobu. Oproti tomu službu vlastnit nelze. Zákazník má k službě právo pouze dočasného přístupu po omezenou dobu. [7]

## **2.2.5 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix je bezesporu nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Všeobecně představuje souhrn nástrojů, s jejichž pomocí vytváří manažer vlastnosti nabízených služeb za účelem uspokojit potřeby zákazníků a obdržet zisk. Většina pracovníků marketingu tradičně zvažovala čtyři základní prvky marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, místo a propagace. V oblasti služeb je však užitečné tyto čtyři základní prvky rozšířit o další klíčové komponenty, kterými jsou materiální prostředí, lidé a procesy ve službách. Základem marketingového programu je hodnocení každého prvku marketingového mixu a jejich vzájemné působení. Výhoda marketingového mixu spočívá v možnosti sladit všechny klíčové prvky, jelikož každý z nich má vliv na ostatní komponenty. [14]

### **1. SLUŽBA JAKO PODUKT**

Pod produktem si můžeme představit vše, co společnost nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Právě služba je složitý produkt, který si lze představit jako soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být jak služba, tak myšlenka, zboží nebo kombinace všech tří vstupů. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. [14]

Spotřebitelé ve skutečnosti nekupují zboží nebo služby, spotřebitelé kupují konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Nabídka představuje právě hodnotu, která plyne spotřebiteli z nákupu dané služby. Nabídku lze rozdělit do několika úrovní:

1. *Základní produkt* – představuje základní službu, např. zhlédnutí divadelního představení.
2. *Očekávaný produkt* – kromě základního produktu představuje navíc souhrn základních podmínek, které spotřebitel očekává. Člověk, který si kupuje lístek do divadla, očekává kromě samotného představení i určité služby, například příjemné a vyhráté prostředí, toalety, možnost občerstvení či úschovnu kabátu.
3. *Rozšířený produkt* – je hlavní oblastí diferenciací nabídky. Jeho odlišení je v podobě přidané hodnoty k základnímu produktu, například spolehlivostí nebo odpovědností.
4. *Potenciální produkt* – zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které mohou kupujícímu přinést další užitek. [12]

Každá služba, stejně tak jako produkt, prochází na trhu svým životním cyklem. Životní cyklus vyjadřuje čas, po který je služba prodávána a schopna udržet se na trhu. Služba prochází stejnými životními stádii jako produkt. Ve fázi zavedení služby na trh společnost vynakládá značné finanční prostředky na reklamu a propagaci služby za účelem dostat službu do povědomí potenciálních zákazníků. Zájem o službu je zatím malý, pouze ze strany tzv. inovátorů, kteří ze začátku přehlíží problémy s kvalitou a rádi zkoušejí nové věci. Snahou firmy je co nejrychleji tuto fázi ukončit a dostat se do fáze růstu prodeje. Ve stádiu růstu prodeje je první skupina zákazníků již uspokojena a službu znovu ráda zopakuje, navíc se přidávají i skupiny další. Roste objem prodeje i zisku. Zájem ze strany zákazníků je mnohdy vyšší než je společnost schopna uspokojit. Pomalu se služba dostává do fáze zralosti, ve které trh vykazuje známky nasycení, tržní podíl firmy je na nejvyšší úrovni a na trh jsou zaváděny nové inovované služby, které soupeří s těmi existujícími. Posledním stádiem životního cyklu je fáze úpadku, kdy společnost často stanoví cenu za danou službu velmi vysoko, aby ještě před stažením či obměnou služby alespoň maximalizovala její ziskovost. [12]

## 2. CENA

Cena je základním prvkem marketingového mixu. Pokud hovoříme o ceně, jedná se o hodnotu vyjádřenou v penězích, za kterou se daná služba prodává. Od cenové politiky se odvíjí výše

příjmů společnosti. Svou roli hraje také při budování image společnosti, neméně je pak její význam důležitý v oblasti nabídky a marketingu. Vzhledem k již zmíněné nehmotné povaze služeb mají cenová rozhodnutí v oblasti služeb zvláště důležitý význam, který spočívá v signalizaci kvality zákazníkovi. [14]

Při stanovení cen pro nové služby je třeba dbát zřetel na mnoho okolností. Cenová rozhodnutí by měla být především v souladu s marketingovou strategií společnosti. Dále je důležité zvážit uplatnění rozdílných cen na různých trzích, stanovení specifických cen podle typu zákazníka apod. Hodnota služby je determinována užítkem, který zákazníkovi přinese. Zákazník klade důraz také na celkové náklady na pořízení služby a samozřejmě srovnává cenu s podmínkami konkurence.

Cenová politika musí být vždy pečlivě zvážena, aby dosáhla svého maximálního potenciálního zisku. Služby mají pro většinu zákazníků velký význam a pro cenovou politiku by měla být tato skutečnost stěžejní víc než cokoliv jiného. K oceňování je důležité přistupovat z perspektivy tržní orientace. Metoda oceňování závisí vždy na cílech, kterých chce společnost dosáhnout. [12]

### 3. MÍSTO A DISTRIBUČNÍ CESTY

Místo a prodejní (distribuční) cesty představují soubor činností, pomocí kterých se produkt či služba dostává k cílovému segmentu zákazníků. Stává se tak důležitou součástí vnímané hodnoty a užitku služby pro spotřebitele. Cílem distribuce je maximálně usnadnit přístup ke službě co největšímu počtu potenciálních zákazníků. Otázka místa a distribučních cest je zvláště důležitá právě v oblasti služeb, neboť služby nemohou být skladovány a jejich výroba a spotřeba probíhá ve stejný časový okamžik. [14]

Samotný výběr vhodného místa pro poskytování služeb je velmi obtížné stanovit. Poskytovatel služby by se měl snažit mimo jiné vybrat takové místo, které mu poskytne konkurenční výhodu. Určit místo služby znamená vybrat prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány. Výběr místa vždy závisí na stupni interakce, kterou služba vyžaduje. Existují tři stupně interakce:

1. *Zákazník jde k poskytovateli* - zde hraje výběr místa nejdůležitější roli. Například pro restauraci je dostupnost místa jedním z rozhodujících faktorů návštěvnosti.

2. *Poskytovatel jde k zákazníkovi* – výběr místo není tak závažný za předpokladu, že umožňuje poskytnout kvalitní službu. V mnoha případech nemá poskytovatel jinou možnost než se vydat přímo k zákazníkovi, protože některé služby lze dodat jen v místě zákazníka. Příkladem mohou být opravárenské služby, čištění koberců, hubení škůdců apod.
3. *Poskytnutí služby probíhá na dálku* – místo se stává irelevantním za předpokladu, že je možné spolehlivě komunikovat se zákazníkem. Většinu odběratelů zas tak moc nezajímá, kde sídlí služby jako elektřina, vodovody, telefon či internetový poskytovatel. [6]

#### 4. PROPAGACE A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Každý poskytovatel služeb ví, že je pro něj důležité, aby sami jeho zákazníci mluvili pochvalně a spokojeně o jeho službách. Jedná se o verbální reklamu, která mu může vylepšit, ale i poškodit image firmy v očích veřejnosti. V dnešní době musí poskytovatelé služeb umět komunikovat se svými stávajícími i potencionálními zákazníky a dokonce i se širokou veřejností. K tomu je zapotřebí vědět jak komunikovat, jaké nástroje používat, co, kdy, kde, jak a komu sdělit. Marketing zde používá celou řadu nástrojů komunikačního mixu: [6]

##### Reklama

V dnešní době se s reklamou setkáme na každém kroku. Hlavním rysem reklamy je, že ovlivňuje široké spektrum obyvatelstva. P. Pelsmacker ve své publikaci (2003, str. 203) definuje reklamu takto: „*Reklama je placená neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií.*“

Úkolem reklamy v oblasti služeb je dostat službu do podvědomí zákazníků, odlišit ji od konkurenčních nabídek, rozšířit znalosti zákazníka o službě a přesvědčit jej, aby si službu koupil. Reklama hraje důležitou úlohu při budování pozice služby. Vzhledem k nehmotnému charakteru základního produktu je obtížné službu propagovat. Společnosti často hledají hmatatelné prvky, které lze na službě zdůraznit a pomocí reklamy propagovat v reklamních médiích. Mezi hlavní reklamní média patří např. televize, rádio, tisk, internet, venkovní plochy, přímé zásilky a další. [13]

### Osobní prodej

Osobnímu prodeji se někdy říká „poslední metr“ marketingového snažení, protože právě jeden metr je zhruba vzdálenost mezi personálem prodejen či poskytovatelem služby a zákazníkem. Partnerská vazba mezi prodejcem a klientem může být velmi cenným aktivem. Ve službách má osobní prodej zvláštní místo. Mnoho služeb totiž vyžaduje osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem, dále pak působení lidského faktoru při poskytování služby a účast lidí, kteří se stávají její součástí. Ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu přináší osobní prodej celou řadu výhod, mezi něž lze zařadit např. osobní kontakt se zákazníkem, posílení jejich vztahu nebo stimulaci nákupu dalších služeb. [3]

### Podpora prodeje

Podpora prodeje jsou výdaje a pobídky, které používají výrobci a poskytovatelé služeb, aby pomohli prosadit svůj výrobek či službu na trhu. Zahrnuje celou řadu stimulačních nástrojů, jako jsou např. kupony, soutěže, slevy, prémie, dárkové předměty, brožury, informační letáky a další, které mají většinou velmi specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků, podněcují je ke koupi a mohou dramaticky zvýšit upadající zájem ze strany zákazníka. [3]

### Styk s veřejností

Vztahy s veřejností, známé pod anglickým „public relations“, představují neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace zveřejňováním pozitivních informací. Jejím cílem je vyvolat kladné postoje široké veřejnosti směrem ke společnosti, které povedou k vyvolání pozornosti a zájmu ze strany zákazníků. V rámci „public relations“ firma dokáže oslovit mnoho potenciálních zákazníků, na které reklamy nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí. K hlavním úkolům „public relations“ patří zejména vytváření firemní identity, účelové kampaně, krizová komunikace, lobbying, sponzoring nebo marketing událostí v podobě organizování nejrůznějších kulturních, sportovních a humanitních akcí. [8]

### Přímý marketing

Přímý marketing je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem. Mezi hlavní nástroje přímého marketingu se řadí telemarketing, direct mail, digitální marketing, on-line marketing nebo katalogový prodej. [8]

## 5. LIDÉ VE SLUŽBÁCH

Význam lidského faktoru pro marketing služeb je nezpochybnitelný. Důležitou roli zde hraje interní marketing, jehož cílem je přilákat, získat, školit a udržet si ty nejkvalitnější zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Teprve společnost, která si uvědomí význam lidského faktoru při získávání a udržení zákazníků a zohlední tuto skutečnost v rámci marketingového mixu, bude plně konkurenceschopná. Podstatné je také uvědomit si rozdílné role zaměstnanců. Podle frekvence kontaktu zaměstnance se zákazníkem a vlivu na marketing lze rozdělit zaměstnance do čtyř skupin:

1. *Kontaktní pracovníci* jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a značně se podílejí na marketingových činnostech. Ve společnostech pokrývají celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Tito pracovníci musí být zkušení hlavně v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být dobře vyškoleni, motivováni, a připraveni sloužit zákazníkům a vstřícně reagovat na jejich požadavky a potřeby.
2. *Obsluhující pracovníci* jsou například recepční, operátoři nebo zaměstnanci za přepážkou určitého oddělení. Tito zaměstnanci se sice nepodílejí na marketingových aktivitách, ale jsou v častém kontaktu se zákazníkem a mnohdy musí umět citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Právě ve službách hraje skupina těchto zaměstnanců důležitou roli.
3. *Koncepční pracovníci* ovlivňují tradiční prvky marketingového mixu, do kontaktu se zákazníkem však přicházejí minimálně, popř. vůbec. Významně se podílejí na zavádění marketingové strategie podniku. Patří sem pracovníci tržního výzkumu, vývoje nových produktů apod.
4. *Podpůrní pracovníci* zajišťují podpůrné funkce. Tito pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se nijak zvlášť nepodílí na běžných marketingových činnostech podniku. Svou podporou však významně ovlivňují mnohé činnosti společnosti. Patří sem např. pracovníci nákupního či personálního oddělení, útvaru zpracování dat či technické podpory.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že lidský faktor je důležitou součástí diferenciací, která je zdrojem přidané hodnoty pro zákazníka. Pouze společnosti, které považují lidský faktor za samostatný prvek marketingového mixu, mohou věnovat odpovídající pozornost maximalizaci efektu jeho činností, motivaci a odměňování. [12]

## 6. MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY

V důsledku nehmotné povahy služeb není možné, aby zákazník posoudil službu dříve, než ji spotřebuje. Toto riziko vnímané zákazníkem se snaží poskytovatelé služeb eliminovat pomocí prvků materiálního prostředí. Materiální prostředí je svým způsobem hmotným důkazem o vlastnostech služby. První dojmy a vjemy jsou mnohdy tím nejsilnějším faktorem, podle kterého se zákazník rozhoduje, zda službu poptávat či nikoliv. Materiální prostředí se dělí na základní a periferní prostředí. [14]

Základním prostředím rozumíme takové prostředí, které je součástí poskytované služby a zákazník jej nemůže vlastnit ani ovlivnit. Přesto má na službu podstatný vliv a celkově ji dotváří. Může jím být například budova podniku, její interiér a exteriér, umístění a styl zařízení v interiéru, atmosféra atd.

Prostředí periferní samo o sobě nemá vlastní hodnotu. Je součástí služby v podobě drobností, které si zákazník může odnést s sebou. Může to být například mýdlo, kapesníčky, vizitka, letáky, kvalitně zpracovaná vstupenka, mapa města, pohlednice, účtenka z obchodu atd. Užití drobných materiálových podnětů, které sami o sobě nemají výraznou užitnou hodnotu, může v očích zákazníka často představovat důležitou množinu atributů, které mu napomáhají odlišit službu společnosti od služeb konkurence. [6]

## 7. PROCESY

Jelikož zákazníci ve službách často vnímají systém poskytování služby jako nedílnou součást samotného produktu, jsou procesy, pomocí nichž jsou služby vytvářeny a dodávány, hlavním faktorem marketingového mixu služeb. Rozhodování v oblasti řízení procesů má tedy důležitý význam z hlediska marketingu služeb. Pro produktivitu procesů je klíčové zapojení zákazníků a jejich příprava před započítím dodávky služby.

Veškeré pracovní činnosti představují určitý proces. Procesy zahrnují úkoly, postupy, časové rozvrhy, mechanismy, rutiny a činnosti, pomocí nichž je služba či produkt poskytován zákazníkovi. V oblasti služeb nemůže být produkt kvůli své nehmotné povaze skladován, proto je zde význam řízení procesů zvlášť zřetelný a definovat tento prvek jako samostatnou činnost je základním předpokladem pro zvyšování kvality služeb.

Přestože význam lidských zdrojů je ve službách klíčový, tak i sebelepší pozornost a snaha ze strany zaměstnanců nepřekoná důsledky trvale neuspokojivých procesů. Pokud nefunguje proces, povede to vždy k nespokojenosti zákazníka. [12]



### **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SQUASH CENTRUM OSTRAVA**

V následující části představím provozovnu Squash centrum Ostrava. Přiblížím její historii a služby, které nabízí svým zákazníkům. Budu se zabývat jednotlivými prvky marketingového mixu. Dále pak makroprostředím představujícím okolní vlivy, které na toto centrum neustále a proměnlivě působí a které společnost nemůže vlastním přičiněním ovlivnit, pouze se je může pokusit předvídat a co nejlépe na ně reagovat. V neposlední řadě budu v této kapitole věnovat pozornost konkrétnímu trhu, který představují zákazníci, dodavatelé a konkurence Squash centra Ostrava. V příloze č. 1 přikládám fotografie provozovny.

#### **3.1 SQUASH CENTRUM OSTRAVA Z POHLEDU MARKETINGOVÉHO MIXU**

Squash centrum Ostrava se nachází na ulici 28. října v blízkosti nákupního komplexu Futurum Ostrava a nedaleko tramvajové zastávky Dům energetiky (viz. příloha č. 2). Toto centrum vzniklo v roce 1998 a provozovatelem je společnost FLONTEX GROUP, s.r.o. Svým zákazníkům poskytuje kvalitní služby úzkého profilu v podobě squashových kurtů, doplněny o služby turbosolária.

##### **3.1.1 Služby**

Služby squashového centra se mimo jiné odvíjejí od prostorových možností, tedy plochy samotného centra. Samozřejmostí jsou finanční prostředky, které má provozovatel k dispozici na jeho údržbu, rekonstrukci či provoz. Dalším významným faktorem jsou potenciální zákazníci, jejichž potřeby mají být v rámci nabízených služeb uspokojovány. Jelikož je hlavní služba představena v podobě sportovní aktivity, squashové centrum poskytuje také tzv. služby doplňkové a služby doprovázené drobným zbožím.

Hlavní činností Squash centrum Ostrava je poskytování squashových kurtů, které slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků v oblasti tohoto sportu. K dispozici jsou 3 squashové kurty značky In-tec. Tyto kurty jsou klimatizovány a udržují teplotu 21° C, která je pro sportem zahřátý organismus příjemná. Kurty jsou dobře osvětleny a veškeré potřebné značení, které vymezuje jednotlivé hrací plochy kurtu, je zřetelné, dobře viditelné a nijak narušené, například reklamou.

Primární službu Squash centra Ostrava doplňuje hned několik dalších doprovodných služeb. Zákazník může využít možnosti vypůjčení squashové rakety a míčků, dále ručníku či vhodné obuvi. Pokud má zákazník své vybavení, squashová provozovna mu nabízí službu vyplétání

raket na speciálních strojích špičkovými výplety pro squash, tenis a badminton. V případě zájmu si zákazník může sportovní vybavení také zakoupit. Vybrat si může např. ze squashových raket a sportovního oblečení zn. Oliver, Prokennex, Tecnifibre, Dunlop a QM. Zákazník si může zakoupit také oblečení s logem squash centra. Nejen pro začínající hráče má Squash centrum Ostrava v případě zájmu připravenou asistenci trenéra, který zákazníkovi kromě zvládnutí základních úderů a osvětlení pravidel nabízí možnost vytvoření vrcholové koncepce pro amatérské i profesionální hráče v oblasti techniky a fyzické přípravy. Dále je tu možnost lékařského vyšetření pro všechny, kteří chtějí zjistit, jak jsou na tom po stránce fyzické a duševní. Pro ty nejmenší je zde připravena dětská školička, kterou vedou trenéři s mnohaletou zkušeností, jenž vychovali a dodnes vychovávají nové mladé republikové šampiony. V rámci odpočinku může zákazník využít k posezení několik stolů se židlemi, které se nacházejí ve vstupní místnosti v blízkosti baru. U tohoto baru lze zakoupit mimo jiné alko i nealko, mysli tyčinky či energetické a iontové nápoje.

Squash centrum Ostrava svým zákazníkům nabízí také turbosolárium a možnost nákupu solární kosmetiky v podobě opalovacích a samoopalovacích krémů. Mimo to lze v provozovně zakoupit také golfové hole značek Bridgestone a Precept, veškeré golfové doplňky, míčky, bagy či rukavice.

V případě zájmu o uspořádání vlastních podnikových akcí ve Squash centru Ostrava je vedení i personál schopen vyhovět náročným požadavkům zájemce a postarat se o patřičné zajištění těchto akcí ze své strany.

### **3.1.2 Cena**

Na ceny nabízených služeb má vliv mnoho faktorů, jako DPH, inflace, konkurence aj. Vedení Squash centra Ostrava udržuje ceny dlouhodobě neměnné. V případě nutnosti se však nebrání svou cenovou politiku pozměnit. Všeobecně se snaží, aby byla cena pro zákazníky přijatelná a bylo tak dosaženo oboustranné spokojenosti.

V rámci služeb centra mohou zákazníci ocenit diferenciaci cen. Ceník hracích jednotek je zohledněn podle těchto časových úseků: 7:00-16:00 hod., 16:00-20:00 hod. a 20:00-23:00 hod. Ceny se zde liší také podle toho, zda se jedná o všední den, víkend či svátek nebo zda je zákazník dospělý, student či učitel. Klient má možnost nákupu permanentky v podobě kreditního poukazu s depositem, který je možné využít jak na squashové kurty, tak na turbo solárium. Tento poukaz je samozřejmě oproti normálním hracím jednotkám cenově

zvýhodněn a od určité hodnoty permanentky nabízí zákazníkovi půjčovné pro dvě osoby zdarma. Ceník hracích jednotek, půjčovné doplňků i ceník permanentek obsahuje příloha č. 3. Squash centrum Ostrava má pro své zákazníky také lákavou nabídku v podobě tzv. vychytávky. Jedná se o šanci využít volného squashového kurtu za zvýhodněnou cenu 70 Kč za jednu hrací jednotku v momentě, kdy není nikým obsazen v době od 16,00 do 20,00 hodin. Na tuto akci lze provést objednávky telefonicky pouze hodinu předem.

### **3.1.3 Místo a distribuce**

Budova, ve které je umístěna provozovna Squash centrum Ostrava, se nachází na velmi frekventovaném místě v blízkosti obchodního centra Futurum. Její dostupnost je bezproblémová, zákazníci mají možnost zaparkovat své vozy u obchodního komplexu nebo na cca 20 m vzdáleném parkovišti. Budova je dobře dostupná i v případě, že zákazníci využijí služeb MHD Ostrava, jelikož se nedaleko od squashového centra nachází tramvajová zastávka Dům energetiky.

Squashové centrum nabízí veškeré své služby pomocí přímého prodeje bez existence zprostředkovatelů. V případě, že chce zákazník využít nabídky tohoto squashového centra, musí jít přímo k poskytovateli. Musí tedy navštívit provozovnu služby, která je spolu se službami doplňkovými koncentrována na jednom místě.

Díky rozvoji počítačových technologií, bez kterých se v dnešní době neobejde žádná úspěšná společnost, jsou k prodeji služeb využívány také internetové stránky. Zákazník si díky nim může prohlédnout prostředí squashového centra, ve kterém jsou služby poskytovány, zhlédnout fotografie interiéru, jednotlivých prostor, dočíst se o nabízených službách, zjistit aktuální ceny, kontakt či umístění provozovny. Tato možnost jej může podnítit k využití služeb squashového centra. Na internetových stránkách Squash centra Ostrava může navíc zákazník díky on-line rezervaci provést svou objednávku squashového kurtu podle aktuálně volných termínů. Tento způsob rezervace zvyšuje možnost prodeje služby a informovanost klientů o volných termínech, protože pro zákazníka není v dnešní moderní době problém tento úkon přes internet pohodlně a rychle realizovat.

### **3.1.4 Propagace a marketingová komunikace**

Propagace umožňuje společnosti prostřednictvím určitých komunikačních nástrojů poskytnout žádané informace co nejširší veřejnosti, vytvořit potenciálním zákazníkům představu o nabízených službách a především se dostat do jejich povědomí. Nakolik a do jaké míry

firma použije tyto nástroje, záleží na strategii, plánech a cílech, kterých chce v daném období dosáhnout.

Squash centrum Ostrava využívá především komunikační prvek podpora prodeje, který v sobě zahrnuje celou řadu stimulačních nástrojů, jako jsou např. kupony, soutěže, slevy, prémie, brožury, informační letáky a mnoho dalších. Formou podpory prodeje Squash centrum Ostrava svým zákazníkům nabízí například akci Futurum club card, v jejímž rámci mají možnost při zakoupení pěti hracích jednotek obdržet šestou hrací jednotku zdarma. Dále toto squashové centrum pořádá každý měsíc squashové turnaje série CNC Product TOUR, čímž mimo jiné buduje dobré vztahy s veřejností. Squash centrum Ostrava je také partnerským sportovištěm VŠ ligy, což je vysokoškolská amatérská liga, která je určená studentům, absolventům vysokých škol a všem dalším amatérským sportovním nadšencům. Jak již bylo napsáno výše, toto centrum má také své internetové stránky, na kterých představuje prostředí centra, poskytované služby a další důležité informace. Stránky slouží k podpoře prodeje a propagaci squashového centra. Mimo to se prostřednictvím těchto stránek zákazník může zaregistrovat do Squashového žebříčku SQC Ostrava. Jedná se o automatizovaný squashový žebříček, kde se zaregistrovaní soupeři vyzývají online, následně se spolu utkají podle stanovených pravidel a vítězstvím se každý z nich posunuje na vyšší příčku. Prodej svých služeb společnost podporuje také spoluprací s portálem zapakatel.cz, na kterém mají klienti čas od času možnost zakoupit hrací jednotky za zvýhodněné ceny.

Ve formě reklamy a propagace má squash centrum ve své provozovně umístěny letáčky s ceníkem svých služeb a uplatňuje reklamu v inzertním časopise Program. V letním období vedení centra realizuje reklamní sdělení pomocí krátkých spotů v rádiu Helax.

Squash centrum Ostrava nabízí případným zájemcům umístění reklamy v prostorách svého centra. Tyto reklamní plochy jsou rozděleny jak podle velikosti, tak podle místa, kde jsou umístěny. Squash centrum Ostrava má kromě aktuálních volných pozic pro umístění reklamy připraveny pro společnosti také výhody, v podobě volných hracích jednotek. Tyto výhody může čerpat kdokoli, kdo bude uveden na klientském seznamu dané firmy a ta je tak může nabídnout svým klientům, zaměstnancům nebo rodině. Pro Squash centrum Ostrava se tím mimo jiné opět rozšiřuje okruh potenciálních zákazníků a centrum tak zvyšuje celkové povědomí o své provozovně v očích široké veřejnosti. Squashové centrum nabízí čtyři druhy ploch pro umístění reklamy, které jsou vymezeny tak, aby nijak nesnižovali viditelnost herní plochy či hrací možnosti squashových kurtů. První z nich je reklamní plocha na "tin boardu".

Jedná se o plochu na čelní zdi kurtu pod autovou čarou, pod kterou hráč nesmí odehrát míček. Je umístěna od podlahy do výšky 48 cm. V této ploše centrum nabízí prostor o výšce 40 cm a délce 100 cm. Druhá reklamní plocha je plocha ve squashovém kurtu. Je jí myšlen prostor nad horní autovou čarou čelní stěny squashového kurtu. Nabízen je prostor o výšce 100 cm a délce 200 cm. Toto místo je tradičně nejžádanější z důvodu velkého rozměru reklamy a dobrou viditelností na kurtu. Dalším místem pro umístění reklamy je spodní část skleněné stěny, která je průhledná a dělí plochu squashového kurtu od ostatní plochy sportovního areálu. Je součástí vnitřního interiéru, což znamená, že reklama je dobře viditelná i když se na kurtu zrovna nehraje žádný zápas. Rozměry reklamního loga na spodní části skleněné stěny jsou 40 x 100 cm. Poslední reklamní plochou, kterou centrum nabízí, je plocha před squashovými kurty. Jedná se o reklamní tabule o velikosti 150 x 150 cm. Ukázky jednotlivých druhů reklamních ploch, jejich ceny a související výhody obsahuje příloha č. 4.

### **3.1.5 Materiální prostředí**

Z důvodu nehmotné povahy služeb nedokáže zákazník posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. Toto riziko vnímané zákazníkem se snaží eliminovat prvky materiálního prostředí. Mezi tyto prvky patří obecně vzhled budovy, interiér provozovny, její dispoziční řešení, atmosféra a další. To vše pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání zákazníka a představu o povaze služby a její kvalitě.

Komplex, ve kterém se Squash centrum Ostrava nachází, působí moderním a reprezentativním dojmem. Na squash centrum upozorňuje reklamní tabule umístěná na prosklené ploše při vstupu do budovy. Provozovna se nachází v 1. patře a na vstupních dveřích jsou viditelně umístěny informace o otevírací době a kontaktních údajích.

Při vstupu do vnitřních prostor squashového centra si lze všimnout velkého akvária, které dotváří čistý, příjemný a moderní interiér provozovny. Dominantou vstupní místnosti je také recepce s barem a prostor s několika stoly se židlemi, určený k menšímu posezení. Ve střední části provozovny jsou tři squashové kurty, z nichž každý má před sebou umístěn stolek se židlemi, kde má zákazník možnost odložit svůj ručník, pití či jiné osobní věci. V zadní části se pak nacházejí šatny se sprchami a WC. Prostor šaten je ihned po vstupu stísněný, ve své zadní části však mají šatny více místa. Z tohoto důvodu personál centra umožňuje klientům přístup přednostně ke skřínkám situovaným právě v zadní části šatny. Místnost se sprchami je samozřejmě propojena s šatnou a její plocha je dostačující. Celková orientace v prostorách provozovny je jednoduchá a intuitivní.

### **3.1.6 Lidský faktor**

Při produkci služeb dochází ve většině případů ke kontaktu zákazníka se zaměstnancem. Lidé jsou proto významným prvkem marketingového mixu služeb a mají značný vliv na jeho kvalitu. Výběr, školení, motivace a stanovení určitých pravidel chování zaměstnanců je nezbytným předpokladem pro vytváření jejich vztahů se zákazníky. Vedení Squash centra Ostrava se samozřejmě snaží, aby tyto vztahy byly co nejlepší a zaměstnanci dokázali co nejlépe uspokojit potřeby a přání zákazníka. Personál centra by měl mít kladný vztah ke sportu, proto se vedení společnosti snaží udržovat vysoké procento sportovně aktivních osob z řad svých klíčových zaměstnanců.

Jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců squash centra jsem rozdělil podle jejich kontaktu se zákazníkem. Mezi obsluhující pracovníky patří trojice recepčních, které se zde střídají podle směn. Každá z nich je na požádání zákazníka připravena vysvětlit pravidla squashu a předvést pár základních úderů. Kontaktními pracovníky jsou externí trenéři, jejichž počet a vytížení se mění podle množství požadavků od zákazníků. Manažer squash centra představuje koncepčního pracovníka. Mezi podpůrné zaměstnance, kteří příliš nepřichází do kontaktu se zákazníkem, patří externí pracovník na správu webových stránek a osoba na úklidové práce.

### **3.1.7 Procesy**

Zákazník vnímá procesy jako součást dané služby, je pro něj tedy důležité, zda bezporuchově plynou. Z hlediska stupně kontaktu se ve Squash centru Ostrava lze setkat s procesy s nízkou, střední i vysokou úrovní kontaktu. Procesy s nízkou úrovní kontaktu představuje např. internetový rezervační systém, střední úroveň kontaktu pak telefonické objednávky a vysokou úroveň kontaktu představuje osobní návštěva centra a využití jeho služeb. Z hlediska návaznosti jednotlivých kroků jsou uplatňovány liniové, zakázkové i specifické procesy. Liniové procesy zahrnují průběh momentu začínající u rezervace a vyřízení objednávky až po využití služby klientem. Zakázkové procesy představují kombinace posloupnosti, zákazník zde si vybírá z dané nabídky. O specifické procesy se jedná v případě pořádání firemních nebo společenských akcí, kdy si mohou zákazníci dohodnout s vedením a personálem squash centra akci s konkrétními požadavky. Otevírací doba squash centra je až na minimální výjimky stanovena od 7:00 do 23:00 hod. včetně sobot, neděl i svátků.

## **3.2 MAKROPROSTŘEDÍ**

Makroprostředí představuje velké množství těžce předvídatelných prvků a jejich vzájemných vztahů, které v souhrnu ovlivňují schopnost podniku vytvořit a rozvíjet vztahy s ostatními účastníky trhu. Přestože se jedná o prvky, kterým je podnikání firmy neustále vystaveno a které mají na její fungování podstatný vliv, podnik je může jen stěží ovlivnit. Tyto prvky makroprostředí mohou firmě poskytnout nové příležitosti, ale také přinést ohrožení. Za hlavní složky makroprostředí jsou považovány demografické, ekonomické, přírodní, politicko-právní, technologické a sociálně-kulturní prostředí.

### **3.2.1 Demografické prostředí**

Demografické prostředí se zaměřuje na údaje týkající se obyvatel, kteří mohou být pro společnost potenciálními cílovými zákazníky. Získané informace jsou základem pro vytváření segmentů, jejich velikosti a rozmístění. Stěžejními ukazateli daného prostředí jsou například populační vývoj, hustota a věk obyvatel, porodnost, úmrtnost, migrace aj. Jelikož je squashové centrum situováno v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Ostravě, budou informace převážně zaměřeny na tuto oblast, nikoli obecně na celou Českou republiku.

Podle předběžné statistické bilance měla Česká republika k 31. prosinci loňského roku (2010) 10 532 770 obyvatel, což bylo o 26 tisíc více než k 31. 12. 2009. Na celkovém přírůstku, který byl o třetinu nižší než v roce 2009, se 39,7 % podílela přirozená měna (rozdíl mezi počtem narozených a zemřelých). I když v uplynulém roce došlo k poklesu počtu přistěhovalých a zvýšení počtu vystěhovalých, činil podíl aktivního salda zahraniční migrace na celkovém přírůstku 60,3 %.

Moravskoslezský kraj je vymezen okresy – Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město a je rozdělen na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, do kterých spadá celkem 299 obcí, z toho je 41 měst. Svou rozlohou 5 427 km<sup>2</sup> zaujímá 6,9 % území celé České republiky a řadí se tak na 6. místo mezi všemi kraji. Ostrava se nachází na severovýchodě České republiky, 10 kilometrů jižně od státní hranice s Polskem a 50 kilometrů západně od hranice se Slovenskem. Je hlavním městem Moravskoslezského kraje, který zaznamenal k 31.12.2010 oproti předchozímu roku snížení počtu obyvatel ze 1 247 373 na 1 243 220 obyvatel. Metropole Moravskoslezského kraje je se svými 214 km<sup>2</sup> rozlohou třetím největším městem republiky a také třetím největším městem podle počtu obyvatel, přestože se v městě počet obyvatel ke 31.12.2010 oproti stejnému datu předcházejícího roku snížil z 335 425 na 333 579. Z toho je 161 553 mužů a 172 026 žen. U obou pohlaví se počet

rok od roku mírně snižuje. Co se týče hustoty obyvatelstva, je tato hodnota ve městě Ostrava podle statistického úřadu asi 1500 obyvatel na km<sup>2</sup>. [15]

Průměrný věk obyvatelstva ve městě Ostrava se k 1. 1. 2010 oproti roku 2009 zvýšil ze 40,5 na 40,7 let. Lze to vysvětlit faktem, že český národ stárne, prodlužuje se délka života, na které se jistou měrou podílí také pokrok v oblasti medicíny. Právě prodlužování délky života má za následek, že na Ostravsku stoupá populace pouze ve věku 65 let a více. Pro squashová centra obecně tyto skutečnosti mohou představovat v budoucnu menší hrozbu vzhledem k faktu, že hlavní skupinu zákazníků squashových center tvoří spíše mladší generace z důvodu svých sportovních a fyzických schopností. [16]

### **3.2.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory, které firmu obklopují, ji značně ovlivňují z mnoha hledisek. Poukazují na trendy a tendence, které pro firmy představují jisté podnikatelské možnosti či ohrožení. Zahrnují rovněž vlivy, jež se podílí na ovlivnění výdajů a spotřebního chování obyvatelstva. Koupěschopnost zákazníků se odráží právě z ekonomických podmínek dané země a je pro firmu důležitá především z toho hlediska, že ovlivňuje frekvenci návštěvnosti zařízení. Vypovídacími ukazateli jsou faktory jako HDP, inflace, průměrná výše mezd, nezaměstnanost a další.

V poslední době se ekonomika vzpamatovává z ekonomické krize, která postihla prakticky celý svět. Jde o problém, kterému muselo a stále musí čelit snad každé odvětví. Po roce 2009, kdy se v České republice projevila tato krize mimo jiné i poklesem HDP o 4,4 % a jeho vývoj se dostal do záporných čísel, byl rok 2010 mnohem optimističtější. Ve třetím čtvrtletí roku 2010 se hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, zvýšil meziročně o 2,8 %. K růstu přispěla zejména odvětví zpracovatelského průmyslu, tržních služeb a obchodu. Oproti předchozímu čtvrtletí vzrostl HDP o 1,0 %. [15]

Průměrný počet nezaměstnaných osob ve 4. čtvrtletí roku 2010 se podle metodiky Mezinárodní organizace práce, očištěný od sezónních vlivů, proti 3. čtvrtletí roku 2010 snížil o 12,5 tisíc osob. Přes celkový pokles nezaměstnanosti nadále zůstával vysoký počet nezaměstnaných osob ve věku 20-29 let (108,3 tisíc osob). Počet nezaměstnaných osob dosáhl 363,0 tisíc (z toho 186,8 tisíc žen) a v porovnání se 4. čtvrtletím roku 2009 se celkový počet nezaměstnaných snížil o 22,0 tisíc osob. Meziroční pokles nezaměstnanosti se projevil především v mužské populaci (o 19,8 tisíc). Negativní je skutečnost, že počet osob



nezaměstnaných jeden rok a déle se nadále zvyšoval. Proti 4. čtvrtletí 2009 se jejich počet zvýšil o 47,0 tisíc osob a činil 159,9 tisíc osob. Jejich podíl se začal opětovně přibližovat polovině všech nezaměstnaných (44,1 %). Negativní vývoj v dlouhodobé nezaměstnanosti se projevil především u mladých osob ve věku 20-29 let. Obecná míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí roku 2010 (ve věkové skupině 15-64letých) dosáhla 7,0 %, proti 4. čtvrtletí 2009 se snížila o 0,4 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji se pak k 31. 12. 2010 zvýšila na 12,36 % oproti 31. 12. 2009, kdy se míra nezaměstnanosti pohybovala ve výši 12,14 %. V samotném městě Ostrava je míra nezaměstnanosti k 28. 2. 2011 ve výši 12,1 %.

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2010 proti průměru roku 2009 byla 1,5 %, což je o 0,5 procentních bodů více než v roce 2009. Byla to třetí nejnižší průměrná roční míra inflace od roku 1989.

V roce 2010 dosáhla průměrná mzda výše 23 951 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 463 Kč (2,0 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,5 %, reálná mzda vzrostla o 0,5 %. V podnikatelské sféře se zvýšila průměrná mzda o 595 Kč (2,6 %) na 23 873 Kč, reálná mzda vzrostla o 1,1 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná mzda snížila o 142 Kč (0,6 %) na 24 289 Kč, reálná mzda poklesla o 2,1 %. Z globálnějšího hlediska lze předpovědět, že díky mírnému poklesu reálných mezd, budou lidé utrácet menší finanční prostředky za zábavu a relaxaci, což je negativní poznatek všeobecně pro všechna squashová centra. Jinak z výše uvedených ukazatelů představuje v současné době největší problém faktor nezaměstnanosti, který může negativně ovlivnit návštěvnost squashových zařízení. [16]

### **3.2.3 Politicko – právní prostředí**

Obecně platí fakt, že jsou všechny podnikatelské subjekty ovlivňovány právními normami, které jsou závazné pro všechny a upravují a vymezují jejich působení. Tyto podnikatelské subjekty jsou povinny se jimi řídit a jejich případné porušování vede k různým postihům.

Pro provozovatele squashových center z toho plyne, že musí dodržovat a respektovat jednotlivé zákony a právní normy a sledovat jejich možné změny a novelizace. Zásadní legislativní význam pro podnikatelské aktivity má např. zákon č. 513/1991 Sb., kterým se squashová centra řídí. Jedná se o obchodní zákoník, což je zákon v oblasti obchodního práva. Obecným právním předpisem soukromého práva je zákon č. 501/1991 Sb., což je občanský zákoník. Vztah zaměstnanců squashových center a jejich zaměstnavatelů řeší zákon č.

262/2006 Sb. zákoník práce, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a zrušil tak dřívější platný zákoník práce č. 65/1965 Sb. Pro squashová centra je zásadní také zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, který ukládá zpracovatelům osobních údajů mimo jiné povinnost zavést bezpečnostní opatření na ochranu osobních údajů a také registrovat se jako tzv. správci dat u Úřadu pro ochranu osobních údajů. Dalším zákonem dotýkajícího se squashových center je zákon o podpoře sportu, který ukládá Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy povinnost zabezpečovat finance ze státního rozpočtu, vytvářet podmínky pro státní reprezentace a rozvoj talentů a v neposlední řadě financovat sportovní centra. Mezi další důležité zákony patří např. zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.), zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) nebo zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.), u něhož bude od 1. dubna 2011 účinná novela, která přináší rozsáhlé změny v podobě nových lhůt vyměření a placení daní.

Na regionální úrovni má na rozhodování podnikatelských subjektů na trhu vliv vláda a samospráva obcí. Městská samospráva Ostravy zasahuje svými regulacemi do podnikání, obchodu a jiných ekonomických činností osob formou administrativních nebo finančních opatření.

S členstvím České republiky v Evropské unii, jsou některá ustanovení EU pro ČR závazná, a proto se musí český právní řád změnit právě v souladu s ustanoveními Evropské Unie. Členství přináší určité výhody, např. financování projektů ze strukturálních fondů, které přispívají k podpoře subjektů poskytujících sportovní a regenerační služby.

### **3.2.4 Technologické prostředí**

Moderní technologie přináší velké pokroky ve všech oblastech. Změny jsou velmi rychlé a mimo inovací výrobků jsou pokroky zřetelné i v oblasti služeb, pro které tím vznikají nové příležitosti. Zavádění nových inovačních trendů může zvýšit konkurenceschopnost společnosti na trhu.

Ve squashovém centru mohou nové technologie zdokonalit podmínky nabízené jejich uživatelům a přispět tak k větší spokojenosti a větší poptávce ze strany veřejnosti. Samotný squash jako sportovní disciplína je poměrně mladý, takže prostor pro inovace je zde velký. Důležité je věnovat pozornost novým trendům ve vývoji squashových raket, míčků a ostatních doplňků a ty poté nabízet ve své provozovně. Inovační technologie neustále nabízejí kvalitnější materiály pro výrobu rámu squashových raket a tím vylepšují jejich základní

charakteristiky, jako jsou hmotnost, pružnost, torzní tuhost, odolnost vůči poškození, účinnost přenosu energie z rakety do míčku nebo schopnost účinně eliminovat prvotní nárazový šok i následné vibrace a rezonance rámu. Technologický pokrok se posouvá vpřed také v oblasti omotávek, tzv. gripů, které se neliší pouze barvou, ale především povrchovou úpravou, tloušťkou nebo schopností tlumit nepříjemné otřesy a následné vibrace squashové rakety. Dále se musíme zaměřit na squashové kurty, které doznaly v posledních letech několika změn, ať už se jedná o inovační technologie a prvky využívané v oblasti speciálních squashových skel, podlah, omítek či panelových systémů. Díky moderní technologii jsou v současné době squashové kurty mnohdy plně klimatizované a odvětrávané.

S rostoucím významem internetu v obchodním styku, roste i počet domácností, které k němu mají přístup. Naprostá většina dnešních společností má zřízeny své internetové stránky, které přispívají ke zkvalitnění komunikace s potenciálními zákazníky. Mnoho provozovatelů squashových center nabízí prostřednictvím svých webových stránek také možnost online rezervace, která zajišťuje zákazníkovi dokonalý přehled o vytížení sportoviště, umožňuje hromadné rezervace a je výborným nástrojem pro podporu prodeje.

### **3.2.5 Sociálně – kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí značně ovlivňuje spotřební a nákupní chování zákazníků. Jedná se zejména o postoj ke společnosti a její marketingové komunikaci, poptávce či motivaci po spotřebě služby. Toto prostředí tvoří zejména kultura, ve které zákazníci žijí, náboženství, tradice, vzdělání, životní styl, rodina, všeobecné zvyklosti a další.

Dnešní doba je charakteristická rychlým a uspěchaným životem aktivně pracujících lidí, každodenním stresem v pracovním i domácím prostředí. Mnoho takových lidí se proto snaží svůj volný čas trávit aktivně. Přestože jsme součástí konzumní společnosti, což s sebou přináší negativní projevy ve formě zhoršujícího se zdraví, aktuálním trendem se stává dodržování zdravého životního stylu, v jehož rámci lidé preferují pohyb na čerstvém vzduchu, sportovní aktivity a své časové možnosti uzpůsobují požadavkům zdraví prospěšných činností. Ostrava se může považovat za město sportu. Je zde velká nabídka volnočasových aktivit, včetně sportovního vyžití. Město má rozsáhlou nabídku sportovních center, tělocvičen, hřišť, krytých stadiónů, bazénů a koupališť. Každoročně se v tomto městě konají významné sportovní události, které posilují zájem veřejnosti o sport. Squash se i přes zatím relativně nízký počet hráčů postupně stává součástí každodenního života sportujících lidí.

Stává se stále více oblíbený u celé řady sportovců a členská základna hráčů se neustále obnovuje a rozrůstá.

Další faktor, který působí na zákazníky při výběru služeb, je jejich vzdělání. V České republice se v posledních letech posiluje zájem o vzdělání. Osob s ukončeným vysokoškolským vzděláním rok od roku roste a to bez ohledu na jejich sociální postavení. Rostoucí vzdělanost populace zvyšuje její potenciál uplatnit se v nadprůměrně platově ohodnocených pracovních pozicích, získat vyšší příjem a tím i možnost zvýšit poptávku po sportovních aktivitách.

Co se týče faktoru náboženství, v České republice tvoří největší skupinu věřících křesťané, jejichž víra nijak nezakazuje kulturní či sportovní vyžití, proto náboženství nepředstavuje nijak důležitou příležitost nebo hrozbu pro squashová centra. Za negativní jev spíše považují fakt, že v dnešní době moderních technologií mládež ztrácí zájem o sportovní vyžití. Televize, počítač a internet jsou prioritou dnešních mladých lidí. Squashová centra proto musí zvolit vhodnou komunikační strategii k oslovení potenciálních zákazníků.

### **3.2.6 Přírodní prostředí**

Dalším faktorem, který ovlivňuje stav a vývoj společnosti i ekonomiky v regionech, je stav životního prostředí. Do tohoto prostředí spadají veškeré přírodní zdroje, které jsou pro chod společnosti potřebné. V současné době však především těch nenahraditelných přírodních zdrojů ubývá. Zvyšuje se hladina znečištění životního prostředí, rostou náklady na energii a mění se legislativní opatření představují pro společnost nejen potenciální hrozby, ale případně i nové příležitosti. Celkově se zvyšují požadavky na ekologickou šetrnost a vztah k životnímu prostředí. Svou roli zde sehrávají také klimatické podmínky, které na provoz a fungování společnosti působí.

I přes tuto snahu o zlepšení stavu životního prostředí, např. poklesem průmyslové výroby, používáním šetrnějších technologií a značnými investicemi do ekologických opatření, patří Moravskoslezský kraj nadále mezi nejzatíženější oblasti v České republice, neboť v minulosti zde byly znečištěny všechny složky životního prostředí. Dnes se jako nejzávažnější jeví kontaminace půdy a podzemních vod v důsledku průmyslové činnosti, dále důlní poklesy a znečištění povrchových vod a ovzduší. Moravskoslezský kraj je jednou z nejdůležitějších průmyslových oblastí. Jádrem je ostravsko-karvinská průmyslová a těžební pánev, jejíž industrializace byla úzce spojena s využíváním místního nerostného bohatství, zejména

kvalitního koksovatelného černého uhlí a s navazujícím rozvojem těžkého průmyslu a hutnictví. Kraj je tak celostátním centrem hutní výroby, současně je zde soustředěna i těžba černého uhlí téměř celé produkce ČR, i když dochází k poklesu vytěženého množství. Vedle těchto tradičních odvětví se v kraji dále prosazuje výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, výroba dopravních prostředků a výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken.

V současné době se svět zabývá otázkou nedostatku a obnovitelností nenahraditelných přírodních zdrojů. Nerostné suroviny, jakými jsou především ropa a zemní plyn, jsou v posledních letech středem pozornosti. Jejich zásoby se zmenšují a nová naleziště se obtížně a nákladně hledají. Obě suroviny jsou velmi důležité pro všechna odvětví ekonomiky. Problémy spojené s jejich nedostatkem mají významný vliv na zvyšování cen energie a pohonných hmot. Tento fakt se také projevuje ve zdražování poskytovaných služeb v oblasti sportu a rekreace. Mnozí se domnívají, že jediným a účinným řešením v budoucnu může být používání alternativních zdrojů, jako jsou spalování biomasy, využívání větrných, slunečních či vodních elektráren.

### **3.3 KONKRÉTNÍ TRH**

Konkrétní trh představuje nejbližší okolí společnosti, na kterém se firma pohybuje spolu s jinými subjekty na trhu. Aby byla firma úspěšná a konkurenceschopná, je pro ni důležité zjistit o těchto subjektech podstatné informace. Mezi takové účastníky na trhu patří konkurence, zákazníci, veřejnost a dodavatelé, kteří společně tvoří mikroprostředí ovlivňující squashové centrum.

#### **3.3.1 Zákazníci**

Aby mohla společnost vhodně prodat svou službu, je pro ni důležité uvědomit si, kdo pro ni tvoří skupinu zákazníků. Rovněž je důležité určit jejich potřeby a přání, jakou formou a kde je chtějí uspokojit za podmínek současného plnění cílů společnosti.

Do oblasti zákazníků řadíme veškeré klienty, jež využívají služeb squashového centra. Squashové centrum oslovuje široké spektrum zákazníků. Klientelu squashového centra tvoří koneční spotřebitelé, kteří nakupují službu pro svou vlastní spotřebu. Zákazníky Squash centra Ostrava jsou převážně obyvatelé Ostravy mužského pohlaví různých věkových kategorií. Jelikož je squash pohybová hra, největší skupinou zákazníků budou lidé, kteří mají kladný vztah ke sportu. Velkou skupinou jsou také lidé, kteří nějakým způsobem pečují o svůj

vzhled a tělesnou kondici, neboť při squashi dochází během krátkého časového intervalu k výdeji velkého množství energie, což je vhodná příležitost jak shodit svá přebytná kila, vypracovat si postavu a zlepšit svůj fyzický fond. Také lidé, kteří preferují zdravý životní styl, se kromě zdravé výživy, čím dál častěji věnují otázce sportování, tudíž se zajímají mimo jiné i o squashová centra ve svém okolí. Stejně jako při jakémkoliv jiném sportu, tak i při squashi si člověk nejen dobře zasportuje, ale také se dobře odreaguje, odpočine si od každodenního stresu a výborně se u něj pobaví. Lze tedy říci, že skupinu zákazníků squashového centra tvoří také lidé, kteří vyhledávají zábavu a psychický odpočinek. Další skupinu tvoří profesionální sportovci, kteří se intenzivně a cíleně zabývají přípravou na sportovní výkon a squashové centrum navštěvují v rámci tréninku pravidelně. Provozovna nabízí možnost vytvoření vrcholové koncepce pro amatérské i vrcholové hráče v oblasti techniky, fyzické přípravy, lékařská vyšetření pro všechny, kteří chtějí zjistit, jak jsou na tom nejen po stránce fyzické, ale i technické a duševní. V neposlední řadě tvoří skupinu zákazníků provozovny také děti, neboť někteří rodiče se své ratolesti snaží ke squashi motivovat již od útlého věku. Důvodů je hned několik, ať už proto, že je squash pohybový, časově nenáročný sport nebo fakt, že je zde možnost dosáhnout v budoucnu mnoha úspěchů především proto, že se tento sport u nás zatím stále řadí mezi relativně mladé a rozvíjející se aktivity. Do nedávné doby mohla tato skupina zákazníků ve Squash centrum Ostrava využít službu squashové školky, vedené zkušenými trenéry, která je nyní z důvodu menšího počtu dětí pozastavena.

Squash centrum Ostrava má svou stálou klientelu, která využívá jeho služeb především v odpoledních hodinách. V této době doplňují klientelu také příležitostní zákazníci, kteří se dosud se squashem ještě nesetkali nebo jej provozovali v jiném squashovém centru. V dopoledních hodinách tvoří klientelu Squash centra Ostrava především studenti, využívající tak slevy, kterou jim umožňuje cenová politika provozovny.

### **3.3.2 Dodavatelé**

Squash centrum Ostrava spolupracuje s celou řadou dodavatelů, s nimiž má již vybudovány určité obchodní vztahy. Samozřejmě se snaží dbát na to, aby jeho dodavatelé byli spolehliví, dodržovali dodací, smluvní i platební podmínky a splňovali kritérium nejvyšší kvality.

O dodávky, instalace, údržbu a opravy squashových kurtů se stará společnost In-Tec, specializovaná firma na výstavbu squashových center, víceúčelových hal, sportovních a relaxačních areálů. Nejčastějším dodavatelem energetických tyčinek, nápojů a doplňků stravy je firma Nutrend. Další nápoje a občerstvení na baru jsou nakupovány podle potřeby,

neexistuje zde stálý a pravidelný dodavatel. Co se týče sportovních potřeb, které lze ve squashovém centru zakoupit, společnost spolupracuje s dodavateli squashových raket a sportovního oblečení zn. Oliver, Prokennex, Tecnifibre, Dunlop a QM. V provozovně je možné zakoupit také golfové hole od dodavatele značky Bridgestone a Precept či veškeré golfové doplňky, golfové míče, golfové bagy nebo golfové rukavice. Mezi hlavní dodavatele, s kterými squash centrum spolupracuje, se samozřejmě řadí také dodavatelé plynu, vody a elektrické energie.

### **3.3.3 Konkurence**

Konkurenci Squash centra Ostrava bych rozdělil do tří skupin. První skupinu tvoří jiná squashová centra v okolí, druhou skupinu možnosti sportovního vyžití v podobě ostatních sportů a třetí skupinou jsou jiné volnočasové aktivity.

První skupinu představují centra z nejbližšího okolí, která mezi své služby řadí provozování squashových kurtů. Patří mezi ně areál SC Ostrava, který se nachází v centru Ostravy nedaleko Komenského sadů, od roku 2007 je moderně zrekonstruován a svým zákazníkům nabízí široké spektrum sportovního vyžití. Dalším konkurentem je společnost SBA Squash s.r.o. nacházející se v části Ostrava - Zábřeh na ulici Horymírova v objektu Sportovního a relaxačního centra Havránek. Posledním z nejbližších konkurentů Squash centra Ostrava je BSO Squash Club, který sídlí v Ostravě - Přívoze nedaleko křižovatky Mariánskohorské na ulici Cihelní v areálu Báňských staveb Ostrava. Do jisté míry představují konkurenci pro Squash centrum Ostrava také ostatní provozovatelé squashových kurtů ve městě Ostrava a v jeho vzdáleném okolí.

Druhou skupinu představují ostatní sporty, které zákazníky lákají k jinému druhu sportovního vyžití, než nabízí squashové centrum. Možností sportovního vyžití je v Ostravě opravdu mnoho. Mezi velmi rozšířený a u široké veřejnosti oblíbený sport bych zařadil hlavně fotbal. Ten je v Moravskoslezském kraji, také díky nespočtu fotbalových mužstev, v čele s FC Baník Ostrava, sportem, kterému se věnuje značné množství mladých lidí. Podobně je tomu u hokeje, na jehož provozování je však třeba vynaložit daleko vyšší náklady, než je tomu u kopané a jeho oblíbenost je především pasivního než aktivního rázu. Mezi další oblíbené sporty se v Ostravě řadí např. basketbal, volejbal, florbal, tenis, házená, baseball, atletika a další, které toho se squashem nemají mnoho společného, ale jejich známost a povědomí u široké veřejnosti jsou na vyšší úrovni. Všechny tyto sporty určitým způsobem odvracejí pozornost od squashe a jsou pro něj i jeho poskytovatele jistou konkurencí.

Třetí konkurenční skupinou jsou jiné volnočasové aktivity, kterých je také značné množství. Zmínil bych zde však především trend posledních let, kterým jsou možnosti moderních technologií v podobě internetu, televize a jiných médií. Převážně děti a mládež tráví denně několik hodin u televize, na internetu, na Facebooku a jiných sociálních sítích či hraním počítačových a konzolových her. Dnešní mládež ztrácí zájem o sport, což se může negativně projevit také na návštěvnosti squashových center.

### **3.3.4 Veřejnost**

K veřejnosti patří zájmové skupiny, organizace nebo osoby, které nemají obchodní vazby se squashovým centrem, ale mají výrazný vliv na jeho počínání a na jeho hodnocení u zákazníků. V konečném důsledku může také výrazně přispět ke zvýšení či snížení poptávky po službách squash centra, proto je pro společnost výhodné prohlubovat s veřejností oboustranně prospěšné vztahy.

Finanční veřejnost představují finanční instituce, jako jsou banky či pojišťovny, které společnosti poskytují finanční služby a zdroje financování. Vládní veřejnost je zastoupena příslušnými orgány, které vydávají a schvalují závazná ustanovení, které musí squash centrum dodržovat. Sdělovací prostředky jsou média celorepublikového nebo lokálního charakteru, které squashovému centru vytvářejí dobrou image a posilují povědomí veřejnosti. Pro Squash centrum Ostrava je takovým prostředkem např. inzertní časopis Program, ve kterém centrum inzeruje své služby. Obecnou veřejnost představuje veřejnost nejširší, tvoří ji obyvatelé města Ostravy, kteří si vytvářejí postoje k nabízeným službám společnosti. Odbornou veřejností je např. Česká asociace squashe (ČASQ), která se stará, řídí, organizuje a propaguje squash v České republice. Dále pořádá turnaje, sdružuje kluby a registrované hráče a přejímá pravidla a informace od světové federace squashe. Vnitřní veřejnost představuje vztahy uvnitř společnosti, které jsou důležité pro správný a efektivní chod firmy.



## **4 METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT**

V této části mé práce se budu zabývat procesem marketingového výzkumu, který se dělí na dvě základní etapy, přípravnou a realizační. V rámci těchto etap se uskutečňuje několik po sobě následujících kroků, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se.

### **4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU**

#### **Definování problému**

Na současném trhu v oblasti služeb dochází díky stále většímu zájmu zákazníků k rostoucí konkurenci. Důležitým faktorem pro provozovatele služeb je tedy konkurenční schopnost každého z nich. Z důvodu srovnatelné nabídky je nezbytné nalézt takové prostředky, jimiž lze zvýšit počet návštěvníků a získat tak výhodnější pozici na trhu. Provozovna Squash centrum Ostrava nabízí sortiment kvalitních služeb již dlouhou dobu. V její blízkosti však začalo působit relativně nové moderní squashové centrum a vyskytuje se zde několik stávajících konkurentů. Proto je důležité provést analýzu konkurence a předejít poklesu zájmu ze strany zákazníků způsobeného například právě novými konkurenty v odvětví, nedostatečnou informovaností firmy či nesprávným sestavením marketingového mixu.

#### **Stanovení cíle výzkumu**

Cílem marketingového výzkumu je získat takové informace, díky nimž by bylo možné sestavit analýzu současného stavu Squash centrum Ostrava, dále na základě zvolených kritérií porovnat jiná vybraná squashová centra a zhodnotit pozici Squash centrum Ostrava vůči této konkurenci. Další prioritou je poukázat na nedostatky provozovny, jež vzejdou ze samotného výzkumu, předložit doporučení k jejich odstranění a pokusit se navrhnout zlepšení a kroky, které povedou k efektivnějšímu využívání prvku marketingového mixu, k udržení stávající klientely a k přilákání nových potenciálních zákazníků, zejména mladší generace.

#### **Plán a metody výzkumu**

Jelikož je mým cílem analyzovat konkurenci na trhu squashových center, je nutné nejdříve zmapovat současnou situaci prostřednictvím sekundárního výzkumu a již zveřejněných informací. Tato data jsou všeobecně uváděna jako snadno dostupná a méně aktuální. Hlavním pramenem těchto informací jsou především internetové stránky, odborná literatura, články v denním tisku a v publikacích, propagační letáky a interní materiály jednotlivých squashových center. Dalším pramenem těchto informací byly údaje získané od českého

statistického úřadu, které posloužily k vypracování charakteristiky squash centra a analýze jejího prostředí (viz. kapitola 3.2). Sekundární data však nejsou vždy úplná a dostačující, tudíž je nutností provést primární marketingový výzkum. K získání primárních informací jsem použil více metod. Mimo pozorování, osobního dotazování a osobních schůzek s provozovateli a vedoucími squashových center, kteří často poskytnou důležité informace a doplňující data, jsem ve své práci využil moderní výzkumnou techniku založenou na fiktivním zákazníkovi, tzv. mystery shopping. Při využití této metody výzkumu je velmi důležité vytvořit si scénář mystery shoppingu a následně záznamový arch, který je určený pro zápis dojmů fiktivního zákazníka. Data jsou poté sesbírána pomocí záznamového archu formou mé návštěvy vybraných squashových center v roli mystery shoppera. Oblasti zkoumání jsem definoval následovně:

- dostupnost, exteriér a interiér provozovny (materiální prostředí),
- faktory ovlivňující kvalitu služby,
- doplňkové služby,
- cenová politika,
- marketingová komunikace a distribuce služby,
- personál provozovny.

Základní soubor tvoří všechna squashová centra v Ostravě, výběrový soubor pak zvolení provozovatelé SBA Squash s.r.o., SC Ostrava a.s. a BSO Squash Club.

### **Časový harmonogram výzkumu**

Jednotlivé činnosti výzkumu byly naplánovány v termínech uvedených v tabulce 4.1.

Tab. 4.1. Časový harmonogram činností výzkumu

<b>ČINNOST</b>	<b>DATUM PROVEDENÍ ČINNOSTI</b>
Definování problému, stanovení cíle výzkumu	5.1.2011 – 12.1.2011
Plán a metody výzkumu	20.1.2011 – 27.1.2011
Sběr dat a informací	2.2.2011 – 24.3.2011
Zpracování a analýza údajů	25.3.2011 – 3.4.2011
Vyhodnocení údajů	5.4.2011 – 12.4.2011

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **4.2 REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU**

### **Sběr dat a informací**

První část výzkumu jsem provedl v období od 2.2.2011 do 11.2.2011. Zjišťoval jsem sekundární data, jejichž zdrojem mi byly internetové stránky jednotlivých squashových center, články v internetových publikacích, odborná literatura, propagační letáky, stránky českého statistického úřadu a interní materiály jednotlivých squashových center.

Druhá část spočívala samotným sběrem dat mystery shopperem v jednotlivých squashových provozovnách, která se uskutečnila v období od 21.2.2011 do 15.3.2011. V roli mystery shoppera jsem navštívil předem určené provozovatele squashových center, u kterých jsem si na hodinu zarezervoval jeden squashový kurt. Tyto návštěvy probíhaly v časovém horizontu mezi 13:00-16:00 hod. podle aktuální obsazenosti jednotlivých squashových center. Fiktivní zákazník v mé podobě byl člověk, který squash hraje rekreačně, doposud pouze s vypůjčenými squashovými raketami a míčky. Již před vstupem do provozovny jsem pozoroval okolí, parkoviště, vzhled budovy, nápisy, reklamní poutače či směrovky, které navádějí k provozovně. Tyto informace jsem si poznačil do předem připraveného záznamového archu ještě před samotným vstupem. Uvnitř squashového centra jsem si postupně prohlížel interiér, dispoziční řešení provozovny, vnímal její atmosféru a čistotu. Dále jsem si všímal chování personálu, jeho komunikační dovednosti a zjišťoval informace, které korespondují se záznamovým archem. Po dobu celého rozhovoru s personálem jsem vystupoval zcela přirozeně. Nedal jsem na sobě znát, za jakým účelem informace potřebuji. Dále jsem se zaměřil na prostory šaten, sprch, samotného kurtu a pozoroval další klíčové aspekty určující kvalitu služby. Neprodleně po opuštění provozovny jsem provedl podrobný zápis všech informací, dojmů a poznatků do záznamového archu. Záznamový arch je stěžejním dokumentem pro vykonání mystery shoppingu v jednotlivých squashových provozovnách. Vytvořený arch obsahuje 7 hlavních částí, ve kterých je celkem 50 otázek typu ANO/NE. Vyplněné záznamové archy jsou obsaženy v příloze č. 5.

Třetí fáze spočívala v doplnění primárních údajů osobním dotazováním a osobními schůzkami s provozovateli squashových center v období od 17.3.2011 do 24.3.2011.

### **Zpracování dat**

Veškerá získaná data byla převedena do elektronické podoby a následně zpracována do souhrnných textů, které jsou pro větší přehlednost doplněny o tabulky či grafické

znázornění. Veškeré tabulky a grafy byly vytvořeny autorem v programu Microsoft Excel 2003, který je vhodný pro vyjádření číselných údajů a k názornější interpretaci výsledků šetření.

### **Problémy při shromažďování dat**

Při realizaci výzkumu metodou mystery shopping nevznikly žádné větší problémy, které by mohly narušit průběh výzkumu nebo znehodnotit jeho vypovídací schopnost.

## **5 ANALÝZA KONKURENCE SPOLEČNOSTI**

Pro společnost představuje analýza konkurence možnost, jak o svých konkurentech získat důležité informace, které může použít při vypracování efektivnější strategie za účelem zesílení své konkurenceschopnosti. Tyto informace firmě poskytnou efektivní a účelné srovnání s konkurencí. Dále jí umožní objevit případné nedostatky, kterých se společnost dopouští a najít neoptimálnější způsob k jejich odstranění. V rámci této práce byla konkurence vybrána z řad přímých konkurentů, kteří se nacházejí ve městě Ostrava a působí ve stejném odvětví, tedy provozují squashové kurty.

### **5.1 SC OSTRAVA, a.s.**

Areál SC Ostrava je od roku 2007 moderně zrekonstruován a řadí se k největším a nejmodernějším sportovním centrům v Ostravě. Tento sportovní komplex má velmi dobrou geografickou polohu v centru města na ulici Budečská v Komenského sadech. Svým zákazníkům nabízí prostory k provozování sportovních aktivit, jako jsou squash, tenis, badminton, fitness, bowling a další.

#### **5.1.1 Služby**

Jednou z hlavních služeb SC Ostrava je poskytování a provozování squashových kurtů. Areál nabízí dva neklimatizované squashové kurty s kvalitní povrchovou úpravou, jejichž osvětlení je dostačující a veškeré potřebné čáry, které vymezují jednotlivé hrací plochy kurtu, jsou zřetelné, dobře viditelné a nijak nenarušené, například reklamou. Na recepci si zákazník může vypůjčit squashové rakety, míčky, ručník či squashové brýle. Dále má možnost využít služby výpletu squashových raket. Pokud by si chtěl zákazník zakoupit squashové a sportovní potřeby, může si vybrat ze squashových raket, míčků, gripů, potítek či dalších doplňků značek Oliver, Tecnifibre, Head, Prince, Dunlop, Babolat, Wilson, Karakal, Davies a QM. Další zboží je možno objednat v prodejně ProTennis jež sídlí hned vedle recepce, kde lze také zakoupit různé druhy iontových nápojů, cereálních a energetických tyčinek, nealko nápojů a dalších pochutin. Pro ty, jež se chtějí zdokonalovat za profesionální asistence, je zde možnost využít nabídky Squash klubu Ostrava, který v areálu SC Ostrava působí. Ten nabízí mimo jiné tréninkové lekce ušité na míru, kompletní analýzu herního projevu, určení priorit odstranění chyb, tréninky pod vedením trenérů s nejvyšší dosaženou licenci a další. Klub disponuje širokou členskou základnou a trenérským zázemím. Součástí Squash klubu Ostrava je Junior Squash Academy, ve které v současné době působí bezmála 50 juniorských hráčů všech věkových kategorií.

Po náročném sportovním vyžití se může zákazník zrelaxovat prostřednictvím klasických i sportovních masáží nebo využít bohatou nabídku relax zóny. Tato zóna nabízí mořský vzduch, whirlpool, finskou saunu a infrasaunu, která je obzvlášť vhodná k celkové regeneraci organismu a především namožených svalů. Příjemné posezení a gastronomické služby nabízí restaurace s kapacitou 50 míst, jež je součástí komplexu SC Ostrava.

Sportovní centrum poskytuje mimo squashe i další možnosti sportovního vyžití, vhodné jak pro rekreační hráče, tak pro hráče na profesionální úrovni. Hlavní službou v tomto moderním komplexu je poskytování a provozování tenisových kurtů. V nabídce je celkem 9 kurtů, z toho 6 venkovních antukových a 3 vnitřní kurty v hale. V SC Ostrava působí také tenisový klub, který pořádá dětské, dorostenecké a juniorské soutěže a také letní tenisové tábory. Součástí je také tenisová akademie, která zahrnuje všechny věkové a výkonnostní kategorie. Další nabídkou sportovního vyžití je badminton, jehož hráčům jsou k dispozici tři hrací plochy, které jsou umístěny na jednom tenisovém kurtu uvnitř haly. Pro posílení fyzické kondice je v areálu k dispozici fitness s mnoha různými posilovacími stroji včetně rotopedu, běhacího pásu, žíněk a různých činek. V prvním patře hlavní budovy se nachází bowling, kde jsou zákazníkům k dispozici dvě bowlingové dráhy a cca 15 míst k sezení. Vedle bowlingu je umístěn malý salónek s barem, jehož kapacita je až 70 míst k sezení. V tomto salónku je k dispozici dataprojektor a promítací plátno, plazmová televize, 12 x pevné připojení na internet a prostorové ozvučení. Pořádají se zde různé společenské akce, firemní večírky, školení, meetingy nebo rodinné oslavy.

### **5.1.2 Cena**

V rámci cen týkajících se provozování squashových kurtů používá SC Ostrava diferenciaci cen podle několika faktorů. Ceník hracích jednotek je zohledněn podle těchto časových úseků: 6:00-16:00 hod., 16:00-20:00 hod. a 20:00-23:00 hod. Ceny se liší také podle toho, zda se jedná o všední den, víkend či svátek. Zvýhodněných cen mohou dosáhnout studenti do 26 let, kteří mají po předložení platné ISIC karty ve většině z těchto časových úseků výrazně levnější sazby. Toto zvýhodnění nabízí SC Ostrava pouze pro ceník squashových kurtů, na ceny ostatních sportovních aktivit v areálu studentskou slevu uplatnit nelze. Pro zákazníky, kteří chtějí centrum navštěvovat pravidelně, jsou připraveny permanentky v podobě kreditního poukazu s depositem, který je možné využít na všech sportovištích v komplexu SC Ostrava. Tento poukaz je samozřejmě oproti sazbám normálních hracích jednotek cenově zvýhodněn a zákazníkovi nabízí 10 % z ceny permanentky navíc. Ceník hracích jednotek squashe a ceník

permanentek obsahuje příloha č. 6. Půjčovné na jednu hrací jednotku (30 minut) za squashovou raketu činí 25,- Kč, za míček 15,- Kč, za brýle a ručník 30,- Kč.

Ceníky dalších sportovišť a služeb v areálu SC Ostrava obsahuje příloha č. 7.

### **5.1.3 Místo a distribuce**

SC Ostrava se nachází v centru Ostravy nedaleko Komenského sadů na ulici Budečská 3214/4. V blízkosti areálu (cca 300 m) je trolejbusová zastávka Hornická poliklinika. Při dopravě autem je možno zaparkovat v přilehlých ulicích nebo na menším parkovišti (cca 6 míst) SC Ostrava.

Své služby SC Ostrava nabízí pomocí přímého prodeje. V případě, že chce zákazník využít služeb tohoto komplexu, musí jej navštívit. K nabídce a prodeji svých služeb toto sportovní centrum využívá také své internetové stránky. Nutno však podotknout, že i přes jejich moderní design a celkovou atraktivitu, stránky neobsahují dostatek informací a v mnoha ohledech se musí zákazník obracet na telefonní kontakt. Nesmírnou výhodou těchto stránek je však on-line rezervační systém. Zákazník v něm může pohodlně a rychle provést on-line rezervaci téměř na všechna sportoviště v areálu. Provedenou rezervaci je možno zrušit vždy nejpozději 6 hodin před začátkem rezervace. V případě, že ji zákazník do tohoto termínu neodvolá, je brána jako potvrzená a zákazník je povinen ji při další návštěvě hradit v plné výši podle platného ceníku.

### **5.1.4 Propagace a marketingová komunikace**

Společnost SC Ostrava pravidelně inzeruje v měsíčníku Program a příležitostně také v inzertním časopise Ostravský tip. V rámci podpory prodeje má zákazník možnost získat propagační materiály firmy, které jsou umístěny na recepci. Jedná se především o různé letáky s přehledem nabízených služeb nebo ceníky, jejichž grafické ladění je ve stejném duchu jako webové stránky firmy, tudíž dotvářejí celistvý obraz marketingové komunikace firmy. K dispozici jsou i vizitky, jak na trenéry Squash klubu Ostrava, tak na samotný sportovní areál. Dalším prvkem podpory prodeje je nárok na užití relaxační zóny zdarma pro zákazníky, kteří si koupí permanentku. Jak již bylo napsáno výše, SC Ostrava má své internetové stránky, na kterých může zákazník získat informace o umístění areálu, poskytovaných službách a dalších důležitých údajích. Tyto webové stránky slouží také k podpoře prodeje a propagaci společnosti a jsou registrovány ve známých vyhledávačích, což usnadňuje potenciálním zákazníkům jejich nalezení. Pomocí odkazu umístěného na stránkách společnosti se mohou

její návštěvníci dozvědět více o Ostravské squashové lize, která se v komplexu hraje. Jedná se o ligu, která je určena všem sportovcům bez ohledu na squashové dovednosti. Tato soutěž je rozdělena do jednotlivých lig, respektujících výkonnostní úroveň hráče. Pro SC Ostrava tato liga mimo jiné představuje faktor, který pozitivně ovlivňuje její PR. Je to způsobeno především faktem, že s těmito sportovními akcemi je spojena značná publicita, která může oslovit a přilákat mnoho potencionálních zákazníků. SC Ostrava je také partnerským sportovištěm VŠ ligy, což je vysokoškolská amatérská liga, která je určená studentům, absolventům vysokých škol a všem dalším amatérským sportovním nadšencům. Tato liga má přes 2500 registrovaných hráčů a přes 1000 hráčů v sezónních ligách po celé České republice. Pro SC Ostrava tak představuje dobrý nástroj, jak přilákat další zákazníky a podpořit pozitivní vývoj svého PR.

Společnost SC Ostrava se sponzorsky podílí na části nákladů hráčů tenisového klubu. Tito hráči také mohou bezplatně využívat posilovnu. Společnost se zabývá sponzoringem i z té opačné stránky. Konkrétně v oblasti squashe má pro zájemce připraveny plochy v prostorách squashových kurtů pro umístění reklamních sdělení. Připraveny jsou reklamní prostory na "tin boardu". Jedná se o plochu na čelní zdi kurtu pod autovou čarou, pod kterou hráč nesmí odehrát míček. Je umístěna od podlahy do výšky 48 cm. Plocha pro reklamní účely je o výšce 40 cm a délce 100 cm.

#### **5.1.5 Materiální prostředí**

Komplex SC Ostrava je od roku 2007 nově zrekonstruován a působí velmi moderním a reprezentativním dojmem. Po vstupu do prostor areálu zákazník přechází přes malé parkoviště a po chodníku prochází kolem restaurace a tenisových kurtů ke vchodu do objektu. Vedle vchodových dveří se v malé vitrínce nachází důležité údaje a informace o provozní době, kontaktech apod.

Při vchodu do hlavního objektu se zákazníci ocitnou na recepci. Je zde zároveň půjčovna a prodejna sportovního vybavení pro tenis, squash, badminton a volný čas. Na recepci je rovněž možno si zakoupit různé druhy iontových nápojů, cereálních tyčinek a dalších pochutin. Za recepcí se nacházejí šatny, masáže a relax zóna. Za nimi pak dva squashové kurty, z nichž každý má před sebou umístěn stůl se židlemi, kde má zákazník možnost odložit svůj ručník, pití či jiné věci. Všechny tyto prostory propojuje úzká chodba. Velikost šaten pro muže je znatelně větší než pro ženy, jak z hlediska celkového místa, tak z počtu umístěných skříněk. Stejně jsou na tom i prostory sprch a jejich kapacita. Celkově působí



interiér objektu velmi čistě, vzhledně a moderně. Orientace v prostorech objektu je jednoduchá a intuitivní.

Atmosféra je doplněna příjemnou vůní a periferní prostředí představují letáky a vizitky, které si zákazník může s sebou odnést domů.

#### **5.1.6 Lidský faktor**

Jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců SC Ostrava, které se dotýkají oblasti squashe, jsem rozdělil podle jejich kontaktu se zákazníkem. Mezi obsluhující pracovníky patří čtveřice recepčních, které se střídají podle směn a nutnosti. Vzhledem k tomu, že má SC Ostrava otevřeno 7 dní v týdnu od 6:00 do 23:00 hod., zaměstnává společnost dvě recepční na stálý pracovní poměr a dvě recepční brigádně, které vypomáhají především o víkendech. Centrum se snaží dbát na důkladné proškolení personálu, zvláště co se týče odborných znalostí. Recepční by měla umět poradit zákazníkovi s výběrem správného sportovního vybavení, znát pravidla jednotlivých her a orientovat se v nabídce iontových nápojů nabízených na recepci. Kontaktními pracovníky jsou externí trenéři Squash klubu Ostrava, jejichž počet je šest osob. Skupinu koncepčních pracovníků představuje ředitel a ekonomický pracovník. Mezi podpůrné zaměstnance se řadí účetní, externí pracovník na správu webu, člověk na úklidové práce a správce, který se stará o technické záležitosti kolem areálu a v letní sezóně také o úpravu antukových kurtů.

#### **5.1.7 Procesy**

Stejně jako u Squash centrum Ostrava se také v SC Ostrava lze v rámci služeb squashových kurtů setkat s procesy s nízkou, střední i vysokou úrovní kontaktu, jež jsou představovány podobnými faktory jako u ostatních konkurentů. Otevírací doba squash centra je až na minimální výjimky stanovena od 6:00 do 23:00 hod. včetně sobot, neděl i svátků.

### **5.2 SBA SQUASH, s.r.o.**

SBA Squash se nachází v části Ostrava - Zábřeh na ulici Horymírova 5 v objektu Sportovního a relaxačního centra Havránek. Tento komplex svým zákazníkům nabízí sportovní vyžití na třech squashových a dvou badmintonových kurtech, cvičební lekce na 15 spinningových kolech, možnost využití solária, kosmetiky, nehtové modeláže a příjemného posezení ve sport baru.

### 5.2.1 Služby

Pro zájemce, kteří chtějí využít prostor squashových kurtů, má SBA Squash připraveny tři neklimatizované squashové kurty značky Fibresin. Prostory kurtů jsou dostatečně osvětleny a všechny potřebné čáry vyznačující jednotlivé hrací plochy jsou dobře viditelné a nijak nenarušené. V případě zájmu mají zákazníci možnost zapůjčení squashových raket, míčků, ručníků, obuvi nebo squashových brýlí. SBA Squash poskytuje také službu vyplétání raket, kterou uskutečňuje na profesionálním digitálním vyplétacím stroji, který má vysokou přesnost a citlivost vyplétání. Pro ty, kdo chtějí své squashové umění a dovednosti zdokonalovat pod profesionálním dohledem, má SBA Squash připravenou asistenci trenéra. V rámci odpočinku a příjemného posezení může zákazník využít několik stolů se židlemi, jež se nacházejí v blízkosti sport baru. U tohoto baru lze zakoupit např. alkoholické i nealkoholické nápoje, různé druhy iontových nápojů, cereálních a energetických tyčinek a dalších pochutin. Mezi sportovní vybavení a oblečení, které je možno v provozovně zakoupit patří např. squashové a badmintonové rakety, squashové míčky, gripy, boty, brýle, badmintonové košíky a jiné sportovní potřeby značek jako jsou Dunlop, Oliver, Wilson, Tecnifibre, Karakal a jiné. Další zboží si zákazník může objednat na e-shopu [www.placame.cz](http://www.placame.cz), zabývajícího se prodejem squashového a badmintonového vybavení. Provozovatelem tohoto internetového obchodu je právě společnost SBA Squash s.r.o., která tak svým zákazníkům nabízí služby i v oblasti prodeje sportovního vybavení po internetu. V případě zájmu o uspořádání vlastních podnikových akcí s využitím provozovny SBA Squash je vedení i personál schopen vyhovět požadavkům zájemce a postarat se o patřičné zajištění těchto akcí ze své strany.

Zákazníci, kteří navštíví nebo se k návštěvě Sportovního a relaxačního centra Havránek chystají, mají možnost mimo squashových aktivit využít i jiné sportovní a relaxační služby, které tento areál nabízí. Mezi ně se řadí i cvičební lekce na 16 spinningových kolech za asistence specializovaných instruktorů nebo provozování dvou kvalitních badmintonových kurtů. Lekce spinningu probíhají s různým zaměřením na styly jízdy, zdatnosti klientů, velikosti zátěže, intenzitu posilování odlišných svalových skupin a dalších prvků. Zákazníci si mohou vybrat z classic spinning, fat burner, power spinning a indoorcycling. Ve sport centru si zákazník může také zacvičit v klubové posilovně, která je rozdělena na tři místnosti nabízející širokou škálu posilovacích strojů a činek. V areálu se dále nachází turbosolárium, kadeřnictví, kosmetika a restaurace.

### **5.2.2 Cena**

Ceník pro oblast squashových kurtů má společnost SBA Squash s.r.o. diferencován podle několika faktorů. Cena za hrací jednotku (30 minut) se ve všední dny liší podle těchto časových pásem: 7:00-14:00 hod., 14:00-16:00 hod., 16:00-20:00 hod., 20:00-21:00 hod a 21:00-23:00 hod. O víkendech a svátcích je poslední časové pásmo zkráceno o jednu hodinu, tedy od 21:00 do 22:00 hod. Ceny se liší také podle toho, zda se jedná o všední den, víkend či svátek. Nižších cen mohou dosáhnout studenti do 26 let, kteří mají po předložení platné ISIC karty levnější sazby. SBA Squash nabízí také zvýhodnění v oceňování produkčního mixu, kdy při zakoupení dvou hracích jednotek zákazník ušetří 5 % z ceny. Toto zvýhodnění se nevztahuje na studentské sazby. Mimo to má pro své zákazníky toto squashové centrum připravenou vychytávku, která umožňuje využít volného neobjednaného kurtu za cenu 70,- Kč za hrací jednotku v době od 16:00-21:00 hod. SBA Squash nabízí zákazníkům také možnost zakoupit si permanentku s různými deposity, z kterých lze čerpat i v rámci badmintonových kurtů. Permanentky jsou oproti sazbám normálních hracích jednotek cenově zvýhodněny v podobě bonusového kreditu, který se pohybuje od 10-25 % z hodnoty zakoupené permanentky. Od určité hodnoty permanentka zahrnuje půjčovné sportovních potřeb zdarma. Lekce squashe za asistence trenéra jsou zpoplatněny částkou pohybující se okolo 300,- Kč za hodinu. Kompletní ceník SBA Squash obsahuje příloha č. 8.

### **5.2.3 Místo a distribuce**

SBA Squash se nachází ve Sportovním a relaxačním centru Havránek v Ostravě - Zábřehu na ulici Horymírova nedaleko obchodního a zábavního komplexu Avion Shopping Park Ostrava. V blízkosti provozovny SBA Squash je tramvajová zastávka Horymírova, takže jestliže zákazník využije služeb MHD, dostupnost je bezproblémová. Pokud zákazník zvolí dopravu osobním vozem, má možnost zaparkovat na menších parkovištích v rámci Sportovního a relaxačního centra Havránek nebo na parkovištích a v okolních ulicích přilehlého sídliště.

Své služby SBA Squash stejně jako jiná centra nabízí pomocí přímého prodeje. Tedy v případě, že chce zákazník využít služeb provozovny SBA Squash, musí ji navštívit. K nabídce a prodeji svých služeb využívá společnost také své internetové stránky. Zákazník prostřednictvím webových stránek [www.sbasquash.cz](http://www.sbasquash.cz) zjistí potřebné informace o nabízených službách, cenících či kontaktech. Na těchto webových stránkách může provést také on-line rezervaci, která nabízí přehledný systém, umožňující rezervování volných míst pro squash,

badminton a spinning. Bez sankcí lze provedené rezervace zrušit podle různých časových limitů, které se liší v závislosti na rezervované sportovní aktivitě.

#### **5.2.4 Propagace a marketingová komunikace**

SBA Squash s.r.o. inzeruje v Moravskoslezském deníku a realizuje reklamní sdělení pomocí krátkých spotů v rádiu Kiss Morava. Na provozovně jsou pro zákazníky připraveny reklamní letáky, vizitky, ceníky a další propagační materiály obsahující důležité informace. Dále jsou v případě zájmu pro zákazníky připraveny dárkové poukazy, které si mohou zakoupit pro své známé nebo rodinné příslušníky. SBA Squash pořádá až 2x měsíčně squashové turnaje série AUTOCONT TOUR a RT TORAX TOUR. V tomto komplexu se hraje také Ostravská squashová liga, která je určena všem sportovcům bez ohledu na squashové dovednosti. Navíc je SBA Squash také partnerským sportovištěm VŠ ligy, což je vysokoškolská amatérská liga, která je určená studentům, absolventům vysokých škol a všem dalším amatérským sportovním nadšencům. Všechny tyto turnaje a squashové ligy představují pro centrum faktor, který pozitivně ovlivňuje její PR a může přilákat mnoho dalších potenciálních zákazníků. K podpoře prodeje a propagaci společnosti samozřejmě slouží také webové stránky, na kterých jsou dostupné všechny klíčové informace.

Pro zájemce ze strany podnikatelů nebo firem, kteří chtějí pomocí reklamního sdělení umístěného v prostorách squashových kurtů SBA Squash propagovat svou společnost, má SBA Squash připraveno několik druhů ploch. K dispozici jsou reklamní prostory na "tin boardu", což je plocha na čelní zdi kurtu pod autovou čarou, pod kterou hráč nesmí odehrát míček a je umístěna do výšky 48 cm od podlahy. Dále lze využít reklamní plochu ve squashovém kurtu, tedy prostor nad horní autovou čarou čelní stěny kurtu. Prostor pro umístění reklamních sdělení je také nabízen na spodní části skleněné stěny, která je průhledná a dělí plochu squashového kurtu od ostatní plochy sportovního areálu. Je součástí vnitřního interiéru, což znamená, že reklama je dobře viditelná i když se na kurtu zrovna nehraje žádný zápas.

#### **5.2.5 Materiální prostředí**

Sportovní a relaxační centrum Havránek, ve kterém se SBA Squash nachází, je i z větších vzdáleností velmi dobře viditelné. To je způsobeno především díky velkému nápisu a nápaditým kresbám se sportovní tematikou, které jsou namalovány na budově. Celkový vzhled budovy je však nemoderní a nepůsobí příliš reprezentativním dojmem. Parkovací

plochy sport centra nejsou dostačující a proto je pro zákazníky výhodnější zaparkovat na parkovištích a v okolních ulicích přilehlého sídliště. Samotná provozovna SBA Squash na sebe upozorňuje mnoha reklamními tabulemi a bannery se squashovou tematikou, které jsou umístěny v okolí vchodových dveří. Po vstupu do vnitřních prostor provozovny zákazník v momentě zapomene na její nevzhledný zevnějšek, jelikož interiér SBA Squash je velmi moderní a působí čistým, vzdušným a příjemným dojmem. Orientace v prostorách objektu je jednoduchá a intuitivní. V blízkosti vchodu se po levé straně nachází recepce, která plní funkci i malého sport baru. V okolí tohoto baru jsou stoly se židlemi, které může zákazník využít k posezení a lze z nich pozorovat sportovní dění na dvou ze tří squashových kurtů. Zároveň si z nich zákazník může prohlédnout sportovní zboží a doplňky, které jsou umístěny ve vitrínách v okolí stolů a sport baru. Technická místnost, šatny, sprchy a WC se nacházejí v pravé části provozovny. Šatny jsou nezvykle prostorné a velikost skříněk je více než dostačující, což jsou faktory, které zákazníci bezpochyby ocení. Stejně tak je tomu u prostoru sprch, které mají vynikající kapacitu a jsou moderně zařízeny. Naproti vchodu do šaten se nacházejí squashové kurty, před nimiž jsou již tradičně umístěny malé stolky se židlemi určené pro odpočinek či odložení ručníku, pití a jiných věcí zákazníků.

Atmosféra je doplněna příjemnou vůní a periferní prostředí představují letáky a propagační materiály, které si s sebou může zákazník odnést domů.

### **5.2.6 Lidský faktor**

Jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců společnosti SBA Squash jsem jako u ostatních center opět rozdělil podle jejich kontaktu se zákazníkem. Mezi obsluhující pracovníky patří dvojice recepčních, které se zde střídají podle směn a orientují se v oblasti sportovních potřeb a zboží dostupného na recepci a sport baru. Kontaktními pracovníky jsou dva trenéři, kteří mimo základní lekce nabízí možnost vytvoření osobního plánu v oblasti techniky a fyzické přípravy zákazníka. Vedení společnosti SBA Squash s.r.o. představuje koncepční pracovníky. Mezi podpůrné zaměstnance, kteří příliš nepřichází do kontaktu se zákazníkem, patří externí pracovník na správu webových stránek a pracovníci, kteří přicházejí z externí firmy na úklidové práce.

### **5.2.7 Procesy**

Stejně jako u ostatních konkurentů se také v SBA Squash lze v rámci služeb squashových kurtů setkat s procesy s nízkou, střední i vysokou úrovní kontaktu, jež jsou představovány

podobnými faktory. Provozní doba SBA je v pracovní dny od 7:00 hod. do 23:00 hod., ve víkendy a svátky od 8:00 hod. do 22:00 hod.

### **5.3 BSO SQUASH CLUB**

BSO Squash Club provozuje sportovní centrum, které se nachází v Ostravě - Přívoze nedaleko křižovatky Mariánskohorské na ulici Cihelní v areálu Báňských staveb Ostrava. Squash club byl založen v roce 1996 panem Pavlem Sládečkem, který se osobně věnuje squashu již více než 10 let a v současné době je také jeho trenérem. Návštěvníci tohoto centra v něm najdou sportovní vyžití, zábavu a příjemné posezení. Sportovní centrum nabízí dva squashové kurty, hernu stolního tenisu, dále možnost využít služeb sport baru, půjčovny a malé prodejny sportovních potřeb či nabídky sportovních, regeneračních a klasických masáží.

#### **5.3.1 Služby**

BSO Squash Club má pro hru squashe připraveny dva anglické zděné squashové kurty Armourcoat. Oba tyto kurty jsou plně klimatizovány, takže vnitřní teplota je i v letních měsících okolo 18-19° C. Prostory kurtů jsou dostatečně osvětleny a všechny potřebné čáry vyznačující jednotlivé hrací plochy jsou relativně dobře viditelné.

Pro zájemce, kteří nevlastní squashové vybavení, BSO Squash Club nabízí zapůjčení squashových raket, míčků a sportovní obuvi. V případě zájmu mohou zákazníci využít také malé prodejny nejen squashového vybavení, která se nachází přímo v provozovně squashového klubu. V prodejně jsou k dostání squashové i tenisové rakety, míčky, sportovní oblečení, obuv a mnohé doplňky od výrobců jako jsou Head, Dunlop, Tecnifibre, QM, Davies, Asics, Head, Mizuno a další. BSO Squash Club zajišťuje také vyplétání squashových a tenisových raket.

Zákazníci mají také jedinečnou možnost výuky squashe pod odborným vedením. Zájemce může využít lekce s trenérem, který je mu schopen vytvořit model šitý na míru jeho požadavkům. Na výběr je ze čtveřice trenérů a dvou forem tréninku, individuálního a skupinového. Individuální trénink zákazník absolvuje po vzájemné dohodě s trenérem v dohodnutých termínech. Zaměření může být na zlepšení jednotlivých úderů a herních situací nebo komplexně na celkový růst výkonnosti. Jedná se o nejkvalitnější metodu výuky. Skupinový trénink je určen pro 2 až 4 zájemce, kteří se jednotlivých lekcí zúčastní současně. Podmínkou je však přibližně stejná výkonnost hráčů. Pro děti od 6 let je připravena dětská

školička, která nabízí program pro zvyšování pohybových dovedností se zaměřením na raketové sporty. Trénink je veden zábavnou formou bez fyzického přetěžování dětí. Tato forma tréninku se tvoří ve spolupráci s rodiči. BSO Squash Club pořádá ve spolupráci se zahraničními trenéry také squashové campy, jež mají formu prodlouženého víkendu nebo týdenních pobytů a připravují se jak pro juniory, tak pro dospělé hráče.

V rámci odpočinku mohou zákazníci využít služeb sportovních, regeneračních a klasických masáží nebo posezení pro cca 25 osob u stolků nacházejících se v okolí klubového baru s výhledem do squashových kurtů. Celý prostor baru je klimatizován, takže i v letních měsících je posezení příjemné. U tohoto baru lze zakoupit široký sortiment zboží, nápojů a doplňkové výživy. K dostání je alko i nealko, různé druhy iontových nápojů, cereálních a energetických tyčinek a dalších pochutin.

V případě zájmu si zákazníci mohou zahrát také stolní tenis. Za tímto účelem je k dispozici herna stolního tenisu, v jejímž prostoru je rovněž místo k posezení a personál i vedení jsou zde schopny uspořádat také menší turnaj pro uzavřenou společnost s občerstvením a postarat se o patřičné zajištění této akce ze své strany. K účelům soukromých a firemních akcí jako jsou pracovní schůzky, prezentace firem, školení, večírky, výukové programy, oslavy apod. slouží oddělené salonky. Kapacita těchto prostor je cca 20 - 25 lidí, vybaveny jsou stoly a klubovými sedačkami. Na všechny typy akcí je možno zajistit občerstvení včetně teplého jídla.

### **5.3.2 Cena**

Ceny SBO Squash Clubu jsou stejně jako u ostatních provozovatelů squashových kurtů diferencovány podle několika faktorů. Jedná se zejména o diferenciaci podle časových pásem, v kterých je cena za hrací jednotku (30 minut) odlišná. Ve všední dny se cena liší podle těchto časových pásem: 7:00-16:00 hod., 16:00-21:00 hod a 21:00-23:00 hod. O víkendech a svátcích je aplikováno jednotné časové pásmo 8:00-23:00 hod. Ceny se liší také podle toho, zda se jedná o všední den, víkend či svátek. Studentské slevy jsou zaměřeny na dopolední hodiny a umožňují sportovat studentům za výhodné ceny. Slevy jsou podmíněny přítomností minimálně dvou hrajících studentů, kteří předloží potvrzení o studiu v podobě platného ISIC karty. Jelikož se kurt rozsvěcuje automaticky vždy v půl a v celou hodinu, požadavek na slevu je nutné hlásit ihned po příchodu do sportovního centra, protože jakmile je kurt rozsvícen, nelze slevu dodatečně navolit. Kompletní ceník BSO Squash Clubu obsahuje příloha č. 9.

Další zájemci o lepší cenové podmínky mají hned několik variant. První je nákup kreditu se slevou podle výše složené částky. Místo zakoupení permanentky složí zákazník určitou částku, ze které je v průběhu čerpání odečítána příslušná hodnota za odehrané jednotky. Podle výše složené částky je poskytována sleva na cenu jednotky v rozmezí 5-15 %. Výhodou tohoto systému je možnost čerpání této hotovosti na úhradu squashe, stolního tenisu, půjčovny apod. Současně není zákazník omezen druhem zakoupené permanentky pro určitou denní dobu. Další variantou je možnost umístit v klubu reklamu firmy. S touto možností jsou spojeny určité výhody v podobě volných hracích jednotek a bezplatného zapůjčení výbavy. Poslední varianta je určena především pro vášnivé hráče a sportovce tělem i duší, kteří mohou využít příležitosti požádat o členství ve V.I.P. Clubu, který má speciální podmínky a možnosti. Podmínky, výhody a možnosti V.I.P Clubu obsahuje příloha číslo 10.

Cena lekce squashe za asistence trenéra závisí na druhu tréninku. Cena za lekci individuálního tréninku se pohybuje okolo 300,- až 350,- Kč za jednu hrací jednotku. U formy skupinového tréninku je cena za jednu hrací jednotku od 300,- do 500,- Kč. Cena squashových školiček a squashových campů je různá, závisí na délce výuky squashe. Ceník vyplétání raket je k dostání na provozovně, sazby se pohybují od 200,- do 500,- Kč a odvíjí se od zvoleného výpletu a typu rakety. Co se týče ceny za využití herny stolního tenisu, za jednu hrací jednotku zaplatí zákazník 45,- Kč, pro studenty pak platí cena 35,- Kč. Za pronájem každého ze salónek v běžné otevírací době je na jednu akci stanovena cena ve výši 500,-Kč bez časového omezení. V ostatních případech dle dohody.

### **5.3.3 Místo a distribuce**

Sportovní středisko je provozováno v Ostravě - Přívoze nedaleko křižovatky Mariánskohorské na Cihelní ulici 99 v areálu Báňských staveb Ostrava. Cihelní ulice je poměrně frekventované místo, takže dostupnost BSO Squash Clubu je na přijatelné úrovni. Při dopravě vlastními vozy mohou návštěvníci využít bezplatného hlídaného parkoviště, které se v areálu nachází. Pokud jde o hromadnou dopravu, naproti klubu na Cihelní ulici je zastávka autobusu číslo 35 a 50. Asi tři minuty chůze na Mariánskohorské ulici je zastávka autobusu číslo 49, 56 a 54. Rovněž je možno dojít pěšky asi za 8 minut z tramvajové zastávky na Nádražní ulici u bývalého kina Svoboda.

Své služby BSO Squash Club stejně jako ostatní squashová centra nabízí pomocí přímého prodeje. Tedy v případě, že chce zákazník využít služeb této provozovny, musí ji navštívit. K nabídce a prodeji svých služeb využívá společnost také své internetové stránky. Zákazník



prostřednictvím webových stránek [www.squashnet.cz](http://www.squashnet.cz) zjistí potřebné informace o nabízených službách, jejich cenách apod. On-line rezervační systém BSO Squash Club neprovozuje, takže pokud si chtějí zákazníci zarezervovat squashové kurty či nastane-li situace, kdy je klientům cokoli nejasného, mají možnost tyto záležitosti vyřešit osobně na recepci, telefonicky na čísle 596 263 778, faxem na čísle 596 263 766 nebo mailem na adrese [info@squashnet.cz](mailto:info@squashnet.cz).

#### **5.3.4 Propagace a marketingová komunikace**

BSO Squash Club svou propagaci realizuje v rámci inzertních novin Avízo, ve kterých má vyhrazenou svou reklamní plochu, kde je uveden název, poskytované služby, telefonní a internetový kontakt. Dále BSO Squash Club představuje svou firmu prostřednictvím již zmíněných webových stránek [www.squashnet.cz](http://www.squashnet.cz), na kterých zákazník nalezne veškeré podstatné údaje týkající se poskytovaných služeb, provozní doby, cen atd. Tyto informace doplňují a podporují vizitky a reklamní letáky, které jsou umístěny v prostorách provozovny.

V klubu má své zázemí i vrcholový squash pod názvem Corkers Dunlop Team. K vidění jsou zápasy první mužské ligy, dále zápasy juniorů i veteránů. V komplexu BSO Squash Clubu se hraje také Ostravská squashová liga, která vznikla z Viking ligy a má tak původ právě v místním squash klubu. BSO Squash Club je stejně jako Squash centrum Ostrava, SC Ostrava a SBA Squash partnerským sportovištěm VŠ ligy. Všechny tyto turnaje a squashové ligy představují pro toto squashové centrum faktor, který pozitivně ovlivňuje její PR a může přilákat mnoho dalších potenciálních zákazníků.

Pro zájemce ze strany podnikatelů nebo firem, kteří chtějí pomocí reklamního sdělení umístěného v prostorách squashových kurtů BSO Squash Clubu prezentovat svou společnost, má klub připraveny několik druhů ploch. Připraveny jsou reklamní prostory na "tin boardu". Jedná se o plochy velikosti 50 x 40 cm na čelní zdi squashového kurtu pod autovou čarou. V případě potřeby je možné reklamní plochu rozšířit v násobku šířky reklamy. Dále je možné využít reklamní plochy o velikosti 100 x 80 cm nad čelní stěnou kurtu. Reklama je zde díky své velikosti dobře viditelná i z interiéru klubu. Prostor pro umístění reklamních sdělení je také nabízen na spodní části skleněné stěny a má rozměry 70 x 50 cm. Pro V.I.P. klienty jsou připraveny prestižní plochy v interiéru provozovny o velikostech 40 x 30 cm. Reklama je umístěna na zlatém podkladu a souvisí se členstvím ve V.I.P. klubu. BSO Squash Club se samozřejmě nebrání ani společnostem, které se chtějí zapojit do sponzorování turnajů, ligových družstev či jednotlivců v soutěži dospělých i juniorů. Mimo předešlých reklamních služeb má BSO Squash Club pro tyto společnosti připraveny reklamní plochy na dresech

svých ligových hráčů nebo v dalších prostorách provozovny. Sponzorující společnosti mohou využít také možnosti umístění své prezentace na webové stránky klubu či v případě hlavního partnera i pojmenování družstva klubu názvem firmy sponzora.

### **5.3.5 Materiální prostředí**

Na budovu, ve které BSO Squash Club působí, upozorňuje poutač v podobě zlaté cedule s názvem klubu, umístěný na rohu této budovy. K jejímu snadnému nalezení přispívá také velký červený nápis BSO Squash Club, který je namalován na stěně, která je vidět z Cihelní ulice. Samotná budova však nepůsobí příliš reprezentativním a moderním dojmem. Barva budovy je již zašlá a i zmíněný nápis se mírně ztrácí. Naopak nespornou výhodou je bezplatné hlídané parkoviště v areálu Báňských staveb Ostrava, které mohou zákazníci využít.

Po vstupu do vnitřních prostor BSO Squash Clubu si po pravé straně může zákazník prohlédnout prostory kolem sport baru a posezení pro cca 25 osob u stolků s výhledem do squashových kurtů. U těchto stolů je možno na požádání z videa nebo DVD přehrávače sledovat záznamy z turnajů, tréninkové metody a další dokumenty se sportovní tematikou. Šatny, sprchy a WC se nacházejí naproti vchodovým dveřím a jejich provedení i vybavení je poměrně zastaralé a neatraktivní. Kapacita šaten je sice dostačující, ale skříňky jsou staré a stěny vybledlé. Ženská část šatny postrádá lavičky a i když v mužské části lavičky jsou, jejich stav je značně nevyhovující. Kapacita sprch je nedostačující. Samotné squashové kurty jsou odděleny, což odstraňuje častý problém u mnoha návštěvníků, kterým se občas podaří svůj squashový míček odpálit přes síť oddělující jednotlivé kurty na vedlejší kurt. Stav těchto squashových kurtů je však alarmující. Stěny jsou ve velmi špatném stavu a na některých místech odpadává omítka a stěny tak působí nevzhledně. Také podlaha se nedá řadit mezi kvalitní, od čehož se odvíjí celý průběh hry. Před squashovými kurty jsou umístěny malé stolky, kde si může zákazník odložit ručník, pití či jiné věci. Mezi kurtem č. 1 a chodbou k šatnám a sprchám se nachází místnost, ve které je prodejna sportovních potřeb. Orientace v prostorách objektu je relativně jednoduchá a intuitivní, avšak interiér provozovny působí celkově zastaralým a nemoderním dojmem.

Periferní prostředí představují letáky a vizitky, které si zákazník může odnést domů.

### **5.3.6 Lidský faktor**

Jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců BSO Squash Clubu jsem jako u ostatních center opět rozdělil podle jejich kontaktu se zákazníkem. Mezi obsluhující pracovníky patří čtveřice

recepčních, které se zde střídají podle směn a vyřizují telefonické objednávky, starají se o obsluhu baru, o prodej a půjčovnu sportovních potřeb. Kontaktními pracovníky jsou jeden až tři trenéři, v závislosti na množství zákazníků, kteří chtějí využít jejich asistence. Majitel a vedení BSO Squash Clubu představuje koncepční pracovníky. Mezi podpůrné zaměstnance, kteří příliš nepřichází do kontaktu se zákazníkem, patří pracovnice, která má na starost úklidové práce.

### **5.3.7 Procesy**

Stejně jako u ostatních konkurentů se také v BSO Squash Clubu lze v rámci služeb squashových kurtů setkat s procesy s nízkou, střední i vysokou úrovní kontaktu, jež jsou představovány podobnými faktory. Rozdílem BSO Squash Clubu v rámci procesů s nízkou úrovní kontaktu oproti konkurenci je absence on-line rezervačního systému, který je nahrazován např. komunikací pomocí e-mailových schránek. Provozní doba BSO Squash Clubu je v pracovní dny od 7:00 do 23:00 hod., ve víkendy a svátky od 8:00 do 22:00 hod.

## **6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ**

### **KONKURENCESCHOPNOSTI SQUASH CENTRA OSTRAVA**

V této kapitole mé diplomové práce se na základě získaných informací z uskutečněného marketingového výzkumu soustředím na návrhy a doporučení, které by mohly přispět k efektivnějšímu poskytování služeb a k udržení, případně zvýšení návštěvnosti sportovní provozovny Squash centrum Ostrava. Návrhy a doporučení jsou zaměřeny na konkrétní prvky marketingového mixu služeb. Následující text by měl pro Squash centrum Ostrava sloužit jako směr, který udává jednu z variant řešení vedoucí k vylepšení současné situace. Nakolik je aplikace návrhů reálná a proveditelná, především z finančního hlediska, je na uvážení vedení společnosti. Lze předpokládat, že zavedením návrhů a doporučení do praxe, by mělo Squash centrum Ostrava získat lepší postavení na trhu, dosáhnout konkurenční výhody vůči jiným firmám působících v tomtéž odvětví a docílit efektivnějšího využívání prvků marketingového mixu.

#### **6.1 SLUŽBY**

Hlavní a nejdůležitější službou Squash centra Ostrava, kterou svým zákazníkům nabízí, je provozování a poskytování kurtů za účelem hry squashe. Proto by se společnost měla zaměřit především na to, aby byli její zákazníci s touto službou, potažmo s jejími doprovodnými službami, plně spokojeni. Hra probíhá na specifickém místě, na squashovém kurtu. Aby se zde zákazníci cítili dobře a byli spokojeni, je třeba tomu přizpůsobit místo hry. Při mé návštěvě v podobě fiktivního zákazníka jsem si mohl vychutnat prvotřídní kvalitu, kterou mi prostory squashových kurtů Squash centrum Ostrava nabídly. Prostředí squashových kurtů působí moderně, kvalitně, čistě a přehledně. Kurty jsou plně klimatizovány, což je vzhledem k fyzické náročnosti tohoto sportu velmi příjemné a pro Squash centrum Ostrava představuje tento fakt nespornou výhodu vůči některým ze svých konkurentů. Mé doporučení týkající se prostoru squashových kurtů je zaměřeno na zachytné sítě, které jsou umístěny ve vrchní části bočních stěn a zabraňují přelétnutí míčku na sousední kurt. Tyto sítě bych doporučoval protáhnout až k samotnému stropu. Takové opatření by tak odstranilo častý problém u mnoha návštěvníků, kterým se čas od času podaří svůj squashový míček přes tyto sítě odpálit. Tím přeruší nejen svou rozehranou hru, ale také vyruší hráče na vedlejším kurtu.

V rámci doprovodných služeb navrhuji do sportovního vybavení, které si může zákazník ve Squash centru Ostrava vypůjčit, zařadit také squashové brýle. Squash je rychlá a dynamická hra. Squashový míček mnohdy dosahuje stokilometrových rychlostí a nejen při

střetu s lidským okem může způsobit vážná zranění. Především u začátečníků, kteří nemají své údery a jimi následně způsobené trajektorie squashových míčků plně pod kontrolou, je velmi důležité, aby jim Squash centrum Ostrava v případě zájmu bylo schopno poskytnout patřičné vybavení na ochranu zdraví. Bezpečnostní charakter dokážou splnit i squashové brýle, které se pohybují řádově v ceně stovek korun, tudíž se dá říci, že se toto opatření neřadí k finančně náročným. Jeden z konkurentů Squash centra Ostrava pořádá v rámci doprovodných služeb také squashové campy. Squash centru Ostrava doporučuji, aby nezůstalo v tomto ohledu pozadu a o tuto lákavou nabídku své doprovodné služby taktéž rozšířilo a ve spolupráci se svými trenéry zákazníkům začalo nabízet squashové campy jak pro juniory, tak pro dospělé hráče ve formě prodlouženého víkendu nebo týdenních pobytů.

Co se týče možnosti jiného sportovního vyžití či nabídky služeb nesouvisejících se squashovými kurty, Squash centrum Ostrava v porovnání s ostatními centry zaostává. Avšak především z kapacitních důvodů zde nevidím možnost dalšího rozšíření. Centrum již nabízí služby turbosolária a prodej golfových potřeb. Dříve mohl zákazník využít také místnosti pro stolní tenis, kterou však již centrum nenabízí. Toto squashové centrum nemůže soutěžit s ostatními velkými středisky, která nabízejí navíc, např. také saunu, vířivku, tenisové kurty, spinning, badminton aj. Mělo by se proto nadále soustředit na poskytování úzkého profilu kvalitních služeb. Možnou příležitost pro malé rozšíření těchto služeb bych viděl v podobě sportovních a relaxačních masáží, jež by se mohly nacházet v dřívějších prostorách stolního tenisu. Jinou možnost využití těchto prostor vidím ve zřízení dětského koutku pro případ, kdy rodiče chtějí nebo musejí mít své ratolesti nablízku a zároveň si chtějí nerušeně zahrát squash. Byla by jim tak nabídnuta možnost ponechání svých dětí v dětském koutku po dobu hry na squashových kurtech. Doporučil bych Squash centru Ostrava provést mini průzkum mezi zákazníky, o kterou z možností by měli větší zájem, aby se nestalo, že zvolená varianta nepovede ke zkvalitnění a rozšíření služeb provozovny.

## **6.2 CENA**

Myslím si, že ceny Squash centrum Ostrava se pohybují v přijatelných cenových relacích a odpovídají cenovému standardu jak pro běžné vstupné, tak pro studenty. I z hlediska konkurence jsou ceny srovnatelné, v některých případech jen mírně vyšší. Avšak nemyslím si, především s ohledem na poskytování služeb úzkého profilu a jejich kvalitu, že by byly tyto ceny pro zákazníky vysoké či nepřijatelné. Proto bych nikterak neměnil jejich výši. Také bych navrhoval zachovat stávající systém zpoplatnění, který funguje v podobě odlišných cenových

tarifů podle časových pásem, všedních dnů, víkendů, svátků a běžných či studentských cen. Také ceny permanentek v podobě kreditního systému včetně velmi výhodných slev se mi jeví jako přiměřené. V oblasti cen navrhuji pouze zvýhodnění v souvislosti s on-line rezervačním systémem. Doporučuji, aby zákazníci, kteří tento systém rezervace využijí, dostali slevu, např. 5 % z ceny jedné hrací jednotky. Jde především o návyk zákazníka na bezstarostnou a rychlou rezervaci a menší zatížení recepce. Tuto slevu bych vztáhl pouze na běžné vstupné, jelikož studenti si již díky své počítačové gramotnosti tento systém rezervací plně zautomatizovali a navíc jsou již ceny hracích jednotek pro studenty zvýhodněny studentskou slevou.

Co se týče cen za doprovodné služby, myslím si, že každá služba je svým charakterem přiměřeně zpoplatněna a nemám zde žádné návrhy ani doporučení.

### **6.3 MÍSTO A DISTRIBUCE**

Squash centrum Ostrava nabízí své služby pomocí přímého prodeje bez existence zprostředkovatelů. V případě, že chce zákazník využít služeb tohoto centra, musí jej navštívit. Proto je velmi důležité, aby bylo místo provozovny snadno dostupné a zřetelně označené. Squash centrum Ostrava se nachází na velmi frekventovaném místě v blízkosti obchodního komplexu Futurum v centru Ostravy. Budova provozovny je dobře dostupná jak z hlediska dopravy osobním vozem, tak při využití MHD. Doporučuji však zaměřit se na větší zviditelnění samotné budovy. Navrhuji umístění velkého nápisu s názvem centra na severní stěnu budovy, tedy směrem k obchodnímu komplexu Futurum Ostrava. Dále bych umístil informační a navigační tabuli na Varenskou ulici. Tato tabule by upozorňovala a zároveň naváděla zákazníky, kteří by do squashového centra přijížděli osobními vozy. Pro směrové a upozorňovací účely bych umístil reklamní tabuli také do okolních prostor tramvajové zastávky Dům energetiky. Tato reklamní tabule by oslovovala a informovala stávající i potenciální zákazníky přicházející od ulice 28. října.

### **6.4 PROPAGACE A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE**

Propagace a marketingová komunikace zvyšuje povědomí zákazníka o nabízených službách a svým způsobem je motivuje k jejich využití. Ve formě propagace má squash centrum ve své provozovně umístěny letáčky s ceníkem svých služeb. Navrhuji však nechat vyrobit a zařadit na provozovnu další letáky obsahující provozní dobu, kontakt, webové stránky a seznam doprovodných služeb. Dále navrhuji vytvořit malé vizitky, které by byly rovněž k dispozici v prostorách provozovny, a pro větší motivaci pro zákazníkovo ponechání bych na druhou stranu vizitky umístil kalendář. Veškeré grafické provedení těchto materiálů bych sladil

ve stejném duchu, jako jsou webové stránky squash centra, aby dotvářelo celistvý obraz marketingové komunikace. Umístění těchto letáků navrhuji do prostor recepce a stolů určených pro posezení. Dále by bylo vhodné je umístit do stojanu, který by se nacházel v prostoru vchodových dveří a vstupní zóny, takže by měl zákazník možnost při svém příchodu či odchodu vzít si domů kterýkoliv z těchto propagačních materiálů. Taktéž bych doporučoval určité množství těchto reklamních letáků umístit do informačních center města Ostrava, popřípadě je nechat roznést za pomoci najatých brigádníků přímo do poštovních schránek ve vybraných lokalitách města.

Co se týče tiskové reklamy, uplatňuje Squash centrum Ostrava reklamu v inzertním časopise Program. Já bych však doporučoval, aby si squashové centrum od svých zákazníků pomocí malého průzkumu zjistilo, jak se o něm zákazníci dozvěděli a zda inzerci v časopise Program vůbec zaregistrovali. Navrhoval bych totiž umístit inzerci do periodik, které mají mezi zákazníky větší povědomí, jako jsou např. Ostravské noviny, Avízo nebo především Moravskoslezský deník, jež dosahuje největší čtenosti v Moravskoslezském regionu. V rámci zviditelnění a dobrých vztahů s veřejností bych s těmito deníky navrhoval navázat spolupráci také ohledně pravidelného zveřejňování tiskových zpráv, které by se týkaly pořádání různých squashových turnajů, soutěží či vysokoškolských lig. Zvýšená publicita může oslovit a přilákat mnoho potenciálních zákazníků a dostat tak centrum do širšího povědomí veřejnosti.

Jelikož je v dnešní době internet jedním z nejdůležitějších zdrojů, ze kterých se lidé dozvídají o existenci jakékoliv firmy a jejich službách či produktech, využívá Squash centrum Ostrava ke své propagaci také své webové stránky. Tyto stránky, jejichž součástí je také výše zmiňovaný on-line rezervační systém, mají relativně moderní design a působí přehledným dojmem. Doporučoval bych však obměnit background (pozadí) stránek, které připomíná spíše stránky určené pro barové služby než sportovní centrum. Vhodné by byly jednoduché barvy doplněné o sportovní tematiku. Dále bych doporučil stránku více využívat k propagaci různých cenových akcí, probíhajících turnajů či soutěží. To vše může přispět k získání nových zákazníků, neboť mnoho z nich využívá způsob vyhledávání vhodného centra pomocí internetu a rozhodují se podle dojmů, které v nich zanechají webové stránky provozovatele.

V rámci propagace Squash centra Ostrava pomocí internetového prostředí navrhuji využít také možnosti sociální sítě Facebook, která se stala obrovským lákadlem a příležitostí pro nespočet společností, které tak mají možnost jejím prostřednictvím oslovit široké spektrum

potenciálních zákazníků, nabízet jim své služby nebo např. informovat o novinkách. Navíc propagace tímto způsobem nijak nezatěžuje firemní rozpočet. Proto Squash centru Ostrava doporučuji vytvořit si prezentaci (vlastní www stránky) na této síti a rozšiřovat tak povědomí o centru prostřednictvím této především u mladé generace oblíbené sociální sítě. Své stávající zákazníci by mohlo centrum informovat o existenci stránek na Facebooku například formou letáků na provozovně nebo pomocí informačního banneru na svých webových stránkách. Ti by se poté na Facebooku do vytvořené skupiny přidali, což by zaregistrovali i jejich přátelé a stránky by tak pozvolna rostly i bez přímé propagace. Cokoliv by pak na „zed“ (místo pro vkládání zpráv a multimediálního obsahu) svého profilu vedení Squash centra Ostrava napsalo, viděli by všichni přidání fanoušci. Squashové centrum tak může snadno informovat např. o novinkách, akcích, slevách, nejbližších utkáních, turnajích a zveřejňovat tak mnoho dalších informací formou textu, obrázku či např. videa. Výhodou je také možnost získání cenné zpětné vazby na své poskytované služby. Pro zákazníky není nic jednoduššího, než si o Squash centru Ostrava na jejím profilu přečíst, navštívit jej a poté např. pomocí komentáře podat zpětnou vazbu. Touto formou snadného sdílení informací se zákazníci lze tedy dosáhnout stavu, kdy se Squash centru Ostrava podaří oslovit velkou řadou potenciálních klientů za minimální náklady a zároveň s ní komunikovat.

## **6.5 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**

Budova, ve které se Squash centrum Ostrava nachází, působí moderním a reprezentativním dojmem. Také interiér je moderně zařízen a zákazník se pohybuje v čistém a příjemném prostředí. Z mého pohledu jediným problémem v souvislosti s interiérem provozovny jsou nedostatečné prostory šaten a jejich kapacita. Vzhledem k finančnímu a především prostorovému hledisku si však myslím, že ani není možné navrhnout jakákoliv zlepšení týkající se tohoto nedostatku.

Jako drobnou úpravu bych doporučoval odstranit ze vstupních dveří nedůležité informace v podobě připevněných letáků a reklamních brožur a ponechat jen informace o provozovateli, otevírací době a kontakty.

V souvislosti s periferním prostředím navrhuji, aby se na recepci nacházely malé reklamní dárky, které si zákazník při odchodu bude moci odnést s sebou. Mezi takové dárky bych zařadil např. sladkosti v obalu s nápisem Squash centrum Ostrava, dále propisky či malé klíčenky v podobě squashových míčků s logem a nápisem centra.



## **6.6 LIDSKÝ FAKTOR**

Ve službách hraje vliv lidského faktoru velkou roli. Pomocí správné volby personálu může Squash centrum Ostrava zvýšit hodnotu služby a získat tak konkurenční výhodu. Velký vliv na spokojenost zákazníka má chování a vystupování recepčních. Vedení Squash centra Ostrava se snaží, aby recepční dokázali co nejlépe uspokojit potřeby a přání návštěvníků squash centra. První dojem, který personál na zákazníka udělá, je velmi důležitý. Proto doporučuji, aby recepční dbali na zdvořilostní fráze hned při vstupu zákazníka do provozovny a především nezapomínali na úsměv na tváři, který jsem při návštěvě centra jako fiktivní návštěvník postrádal.

U recepčních bych taktéž doporučil více dbát na firemní oblečení a vynechat džíny, svetr apod. Doporučuji sportovní oblečení ve firemních barvách, které by na zákazníky působilo reprezentativním dojmem. Taktéž bych navrhoval zaměstnance proškolit za účelem informování o novinkách, akcích, slevách a podobně. Doporučuji, aby recepční u nových zákazníků zjišťovala jejich squashovou zdatnost, popřípadě jim nabídla trenérské lekce či vysvětlení pravidel squashe a předvedení základních úderů.

## **6.7 PROCESY**

V rámci procesů, které probíhají v souvislosti s využitím služeb Squash centrum Ostrava, bych měl doporučení pro oblast on-line rezervací, kterou centrum realizuje skrze své webové stránky. Navrhuji odstranit nutnost osobní návštěvy recepce Squash centra Ostrava za účelem registrace do on-line rezervačního systému. Většina konkurentů umožňuje registraci do systému on-line rezervací způsobem, že zákazník vyplní krátký formulář s osobními údaji a následně na svou e-mailovou adresu obdrží přihlašovací jméno a heslo. Zákazník tak může během dvou až tří minut provést registraci do systému a následně i rezervaci squashového kurtu, aniž by musel pro získání přihlašovacích údajů nejprve navštívit recepci daného sportovního centra. Navrhuji, aby tento způsob registrace svým zákazníkům Squash centrum Ostrava taktéž umožnilo.

Dále navrhuji obstarat a zprovoznit platební terminály pro bezhotovostní transakce a umožnit tak zákazníkům platit za služby Squash centra Ostrava prostřednictvím platebních karet. V dnešní době je tato služba natolik rozšířená, že by se měla i nadále zavádět v různých odvětvích a stát se tak samozřejmým standardem. Nabídnout zákazníkovi volbu jakou formou za služby zaplatí, je výhoda ve prospěch poskytovatele, která navíc na zákazníka udělá dobrý dojem.

## 7 ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce byla analýza konkurence squashového centra. Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu současného stavu provozovny Squash centrum Ostrava, dále na základě zvolených kritérií, která byla tvořena převážně prvky marketingového mixu, provést analýzu jeho vybraných konkurentů a poukázat na nedostatky firmy, které vzešly ze samotného výzkumu, předložit doporučení k jejich odstranění a pokusit se navrhnout zlepšení a kroky, které povedou k efektivnějšímu využívání prvků marketingového mixu, k udržení stávající klientely a k přilákání nových potenciálních zákazníků.

K naplnění daného cíle jsem využil primární a sekundární data. Sekundární data jsem čerpal z odborné literatury, dále z internetových stránek, propagačních letáků a interních materiálů jednotlivých squashových center. Primární data jsem získal pomocí moderní výzkumné techniky mystery shopping, kterou jsem doplnil o metody pozorování, osobního dotazování a rozhovoru.

V předložené diplomové práci jsem se nejprve zaměřil na teoretická východiska, v kterých jsem se zabýval problematikou definování a analýzy konkurence, dále problematikou marketingu a marketingového mixu služeb. Následující část mé diplomové práce jsem věnoval charakteristice Squash centrum Ostrava z pohledu prvků marketingového mixu, jeho makroprostředí a konkrétního trhu v podobě konkurentů, dodavatelů, zákazníků a veřejnosti. Následně jsem nastínil metody výzkumu, pomocí nichž jsem provedl analýzu Squash centra Ostrava a především jeho konkurentů a tato zjištěná data zpracoval do souhrnných textů podle jednotlivých prvků marketingového mixu.

Podle zjištěných informací vyplynulo, že Squash centrum Ostrava má v rámci poskytování úzkého profilu kvalitních služeb velmi dobré postavení vůči svým nejbližším konkurentům. Přesto jsem na základě výsledků získaných výzkumem sestavil možné návrhy a doporučení, které jsem zaměřil na jednotlivé prvky marketingového mixu a které by mohly přispět k efektivnějšímu poskytování služeb a k udržení, případně zvýšení návštěvnosti a konkurenceschopnosti tohoto squashového centra.

Myslím si, že cíl mé diplomové práce se podařilo splnit. Věřím, že doporučení, která jsem v rámci zjištěných poznatků navrhl, budou pro Squash centrum Ostrava efektivní a přínosná.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

- [1] AAKER DAVID, A.; KUMAR, V.; DAY GEORGE, S. *Marketing research*. 8. ed. Hoboken: Wiley, 2004. 774 s. ISBN 0-471-23057-X.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] CLOW, K. E.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti I*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-996-0.
- [7] KOTLER, P.; *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOTLER, P.; AMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [11] MULIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2. ed. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6.
- [12] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

[13] PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80 – 247 – 0254 – 1.

[14] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### **Internetové zdroje:**

[15] *Statutární město Ostrava* [online]. [cit. dne 23-03-2011]. Dostupný na: <<http://www.ostrava.cz>>.

[16] *Český statistický úřad* [online]. [cit. dne 23-03-2011]. Dostupný na: <<http://www.czso.cz>>.

[17] *Česká asociace squashe* [online]. [cit. dne 24-03-2011]. Dostupný na: <<http://www.cz-squash.net/>>.

[18] *Squash centrum Ostrava* [online]. [cit. dne 01-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.squashsport.cz/>>.

[19] *Squash centrum* [online]. [cit. dne 01-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.squashsport.cz/squashcentrum.htm/>>.

[20] *SC Ostrava* [online]. [cit. dne 05-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.scostrava.cz>>.

[21] *SBA Squash* [online]. [cit. dne 08-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.sbasquash.cz/>>.

[22] *BSO Squash Club* [online]. [cit. dne 12-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.squashnet.cz/>>.

[23] *Squash centra ve městě Ostrava* [online]. [cit. dne 28-03-2011]. Dostupný na: <<http://squash.hraju.cz/kraj/moravskoslezsky/ostava/>>.

[24] *VŠ liga* [online]. [cit. dne 02-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.vsliga.cz/cz/>>.

[25] *IN-TEC* [online]. [cit. dne 02-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.in-tec.cz/in-tec.php>>.

[26] *Squashový žebříček SQC Ostrava Mar. Hory* [online]. [cit. dne 03-04-2011]. Dostupný na: <<http://squashsport.cz//zebr/zebr0910/index.php>>.

[27] *Squash club Ostrava* [online]. [cit. dne 05-04-2011]. Dostupný na:

<<http://www.ostravasquashklub.cz/>>.

[28] *Ostravská squashová liga* [online]. [cit. dne 05-04-2011]. Dostupný na:

<<http://www.ostravazijesportem.cz/>>.

[29] *Placame.cz* [online]. [cit. dne 08-04-2011]. Dostupný na: <<http://www.placame.cz/>>.

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cca	circa
cm	centimetr
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň přidané hodnoty
EU	Evropská unie
hod.	hodina
Kč	koruna česká
km <sup>2</sup>	kilometr čtvereční
m	metr
MHD	městská hromadná doprava
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
PR	public relation (vztah s veřejností)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SC	sportovní centrum
str.	strana
tab.	tabulka
tj.	to je
tzv.	takzvaný
VIP	very important person (velmi důležitá osoba)
viz.	vizuálně

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha č. 1    Fotografie provozovny Squash centrum Ostrava
- Příloha č. 2    Mapa umístění Squash centra Ostrava
- Příloha č. 3    Ceník hracích jednotek, půjčovného a permanentek Squash centrum Ostrava
- Příloha č. 4    Ukázky jednotlivých druhů reklamních ploch Squash centrum Ostrava, jejich ceny a související výhody
- Příloha č. 5    Vyplněné záznamové archy
- Příloha č. 6    Ceník hracích jednotek squashe a ceník permanentek SC Ostrava
- Příloha č. 7    Ceníky dalších sportovišť a služeb v areálu SC Ostrava
- Příloha č. 8    Kompletní ceník SBA Squash
- Příloha č. 9    Kompletní ceník BSO Squash Clubu
- Příloha č. 10   Podmínky, výhody a možnosti V.I.P Clubu v BSO Squash Clubu



Příloha č. 1 Fotografie provozovny Squash centrum Ostrava



Příloha č. 2    Mapa umístění Squash centra Ostrava



Squash centrum Ostrava se nachází na ul. 28. října v blízkosti nákupního komplexu Futurum Ostrava a nedaleko tramvajové zastávky Dům energetiky.

Příloha č. 3    Ceník hracích jednotek, půjčovného a permanentek Squash centrum Ostrava

Ceny hracích jednotek (1 jednotka = 30 minut)

	7.00-16.00h	16.00-20.00h	20.00-23.00h
vstupné po-pá	100,-	160,-	120,-
vstupné so, ne, svátek	100,-	100,-	100,-
studenti, učitelé - po-pá	60,-	160,-	60,-
studenti, učitelé - so, ne, svátek	60,-	60,-	60,-

Kreditní poukazy pro squash i solárium

Zaplacená částka	Snížení částky za hrací jednotku v %	příklad
500,-	11%	HJ za 60 Kč po odečtení 11% zaplatíte 53 Kč/HJ
900,-	13%	HJ za 60 Kč po odečtení 13% zaplatíte 52 Kč/HJ
1500,-	15%	HJ za 100 Kč po odečtení 15% zaplatíte 85 Kč/HJ
2500,-	17%	HJ za 100 Kč po odečtení 17% zaplatíte 83 Kč/HJ
3500,-	19%	HJ za 160 Kč po odečtení 19% zaplatíte 130 Kč/HJ
5000,-	21%	HJ za 160 Kč po odečtení 21% zaplatíte 126 Kč/HJ

Půjčovné (30 minut)

raketa	30,-
obuv	30,-
míček	10,-
ručník	30,-

Každý, kdo si zakoupí kreditní poukaz v hodnotě 3500,- Kč nebo 5000,- Kč má nárok pro dvě osoby půjčovné zdarma

Příloha č. 4 Ukázky jednotlivých druhů reklamních ploch Squash centrum Ostrava, jejich ceny a související výhody

### **I. Reklamní plocha na " tin boardu"**



Cena za reklamu činí 20 000,- Kč bez DPH na jeden rok. V ceně této reklamy je zahrnuto 130 hracích jednotek za pouhou jednu korunu. Půjčovné sportovních potřeb zdarma.

### **II. Reklamní plocha ve squashovém kurtu**



Cena za tuto reklamu v tomto případě činí 30 000,- Kč bez DPH na jeden rok. Mimořádná akce: v ceně této reklamy je zahrnuto 190 hracích jednotek za pouhou jednu korunu. Půjčovné sportovních potřeb zdarma.

### III. Reklamní na spodní části skleněné stěny



Cena za reklamu činí 25 000,-Kč bez DPH na jeden rok. Mimořádná akce: v ceně této reklamy je zahrnuto 160 hracích jednotek za pouhou jednu korunu. Půjčovné sportovních potřeb zdarma.

### IV. Reklamní plocha před squashovými kurty



Cena za tuto reklamu v tomto případě činí 35 000,- Kč bez DPH na jeden rok. Mimořádná akce: v ceně této reklamy je zahrnuto 220 hracích jednotek za pouhou jednu korunu. Půjčovné sportovních potřeb zdarma.



Příloha č. 5 Vyplněné záznamové archy

Záznamový arch Squash centrum Ostrava

	<b>SLUŽBY</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
1	Byl kurt bez zpoždění volný na domluvenou hodinu?	X	
2	Jsou před kurtem k dispozici židličky se stolečkem pro odložení pití, ručníku a jiných drobností?	X	
3	Jsou sítě, oddělující kurt od vedlejších kurtů, dostatečně vysoké?		X
4	Je kurt dostatečně osvětlen?	X	
5	Je kurt dostatečně odvětráván?	X	
6	Je kurt klimatizován?	X	
7	Jsou zřetelné veškeré čáry pro vymezení plochy kurtu?	X	
8	Nabízí provozovna možnost vypůjčení rakety a míčků?	X	
9	Nabízí provozovna možnost vypůjčení vhodné obuvi?	X	
10	Nabízí provozovna možnost vypůjčení ručníku?	X	
11	Nabízí provozovna možnost nakoupit si občerstvení? (pití, energetické tyčinky, atd.)	X	
12	Je v provozovně možné využít regenerační zařízení typu sauna, whirlpool a další?		X
13	Je v provozovně možnost malého posezení?	X	
14	Je v provozovně možnost nákupu squashového vybavení?	X	
15	Nabízí provozovna asistenci trenéra?	X	
	<b>CENA</b>		
16	Aplikuje provozovatel časová cenová zvýhodnění?	X	
17	Aplikuje provozovatel cenová zvýhodnění pro studenty?	X	
18	Je možné koupit si permanentku?	X	
19	Je permanentka cenově zvýhodněná?	X	
	<b>DISTRIBUCE</b>		
20	Nabízí poskytovatel své služby na více místech? (ve více provozovnách)		X
21	Nabízí poskytovatel on-line rezervační systém?	X	
	<b>PROPAGACE (marketingová komunikace)</b>		
22	Využívá provozovatel nástroj podpory prodeje typu slevových kartiček? Např. 10. návštěva zdarma?	X	
23	Pořádá provozovatel squashové turnaje či jiné akce na podporu prodeje?	X	
24	Jsou v provozně volně dostupné reklamní letáčky a informační brožury, které si zákazník může odnést domů?		X
	<b>MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b>		
	Exteriér:		
25	Je provozovna squashového centra dobře dostupná?	X	

26	Má provozovna k dispozici bezplatné parkoviště? Počet parkovacích míst?		X
27	Je budova provozovny viditelně označena reklamním poutačem či směrovkami k jejímu snadnému nalezení?		X
28	Působí budova provozovny reprezentativním dojmem?	X	
29	Nachází se před vstupem do provozovny zřetelné informace o otevírací době či kontaktních údajích?	X	
	Interiér:		
30	Působí interiér provozovny moderním a příjemným dojmem?	X	
31	Působí provozovna čistě?	X	
32	Je orientace v prostorách provozovny jednoduchá a intuitivní?	X	
33	Je prostor pro pohyb po provozovně dostatečný?	X	
34	Zaznamenali jste v provozovně nějakou příjemnou vůni?	X	
35	Byla atmosféra doplněna vhodnou hudbou?	X	
36	Byla udržovaná teplota v provozovně příjemná?	X	
37	Je velikost šaten dostačující?		X
38	Je dostačující velikost skříněk?		X
39	Je dostačující kapacita sprch?	X	
40	Tekla teplá voda?	X	
	Periferní prostředí:		
41	Může si s sebou zákazník odnést malé reklamní předměty typu propisky, vizitky apod. ?		X
	<b>LIDÉ (Personál)</b>		
42	Pozdravil Vás personál při vstupu i při odchodu z provozovny?	X	
43	Přivítal Vás personál s úsměvem na tváři?		X
44	Působil na Vás personál sympatickým a přátelským dojmem?	X	
45	Pil nebo jedl zaměstnanec provozovny po dobu Vaší přítomnosti?		X
46	Byl zaměstnanec vhodně oblečen?	X	
47	Byl zaměstnanec zdvořilý a příjemný?	X	
48	Snažil se zaměstnanec zjistit Vaši squashovou zdatnost?		X
49	Nabídl Vám zaměstnanec provozovny pomoc při prvních úderech či vysvětlení pravidel?		X
	<b>PROCESY</b>		
50	Otevírací doba:	od: 7:00	do: 23:00

Záznamový arch SC Ostrava

	<b>SLUŽBY</b>	ANO	NE
1	Byl kurt bez zpoždění volný na domluvenou hodinu?	X	
2	Jsou před kurtem k dispozici židličky se stolečkem pro odložení pití, ručníku a jiných drobností?	X	
3	Jsou sítě, oddělující kurt od vedlejších kurtů, dostatečně vysoké?		X
4	Je kurt dostatečně osvětlen?	X	
5	Je kurt dostatečně odvětráván?		X
6	Je kurt klimatizován?		X
7	Jsou zřetelné veškeré čáry pro vymezení plochy kurtu?	X	
8	Nabízí provozovna možnost vypůjčení rakety a míčků?	X	
9	Nabízí provozovna možnost vypůjčení vhodné obuvi?		X
10	Nabízí provozovna možnost vypůjčení ručníku?	X	
11	Nabízí provozovna možnost nakoupit si občerstvení (pití, energetické tyčinky, atd.)	X	
12	Je v provozovně možné využít regenerační zařízení typu sauna, whirlpool a další?	X	
13	Je v provozovně možnost malého posezení?		X
14	Je v provozovně možnost nákupu squashového vybavení?	X	
15	Nabízí provozovna asistenci trenéra?	X	
	<b>CENA</b>		
16	Aplikuje provozovatel časová cenová zvýhodnění?	X	
17	Aplikuje provozovatel cenová zvýhodnění pro studenty?	X	
18	Je možné koupit si permanentku?	X	
19	Je permanentka cenově zvýhodněná?	X	
	<b>DISTRIBUCE</b>		
20	Nabízí poskytovatel své služby na více místech (ve více provozovnách)?		X
21	Nabízí poskytovatel on-line rezervační systém?	X	
	<b>PROPAGACE (marketingová komunikace)</b>		
22	Využívá provozovatel nástroj podpory prodeje typu slevových kartiček? Např. 10. návštěva zdarma?		X
23	Pořádá provozovatel squashové turnaje či jiné akce na podporu prodeje?	X	
24	Jsou v provozně volně dostupné reklamní letáčky a informační brožury, které si zákazník může odnést domů?	X	
	<b>MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b>		
	Exteriér:		
25	Je provozovna squashového centra dobře dostupná?	X	
26	Má provozovna k dispozici bezplatné parkoviště? Počet parkovacích míst?		X



27	Je budova provozovny viditelně označena reklamním poutačem či směrovkami k jejímu snadnému nalezení?	X	
28	Působí budova provozovny reprezentativním dojmem?	X	
29	Nachází se před vstupem do provozovny zřetelné informace o otevírací době či kontaktních údajích?	X	
	Interiér:		
30	Působí interiér provozovny moderním a příjemným dojmem?	X	
31	Působí provozovna čistě?	X	
32	Je orientace v prostorách provozovny jednoduchá a intuitivní?	X	
33	Je prostor pro pohyb po provozovně dostatečný?	X	
34	Zaznamenali jste v provozovně nějakou příjemnou vůni?	X	
35	Byla atmosféra doplněna vhodnou hudbou?	X	
36	Byla udržovaná teplota v provozovně příjemná?		X
37	Je velikost šaten dostačující?	X	
38	Je dostačující velikost skříněk?	X	
39	Je dostačující kapacita sprch?	X	
40	Tekla teplá voda?	X	
	Periferní prostředí:		
41	Může si s sebou zákazník odnést malé reklamní předměty typu propisky, vizitky apod.?	X	
	<b>LIDÉ (Personál)</b>		
42	Pozdravil Vás personál při vstupu i při odchodu z provozovny?		X
43	Přivítal Vás personál s úsměvem na tváři?		X
44	Působil na Vás personál sympatickým a přátelským dojmem?		X
45	Pil nebo jedl zaměstnanec provozovny po dobu Vaší přítomnosti?		X
46	Byl zaměstnanec vhodně oblečen?	X	
47	Byl zaměstnanec zdvořilý a příjemný?	X	
48	Snažil se zaměstnanec zjistit Vaši squashovou zdatnost?		X
49	Nabídl Vám zaměstnanec provozovny pomoc při prvních úderech či vysvětlení pravidel?		X
	<b>PROCESY</b>		
50	Otevírací doba:	od: 6:00	do: 23:00

# Záznamový arch SBA Squash

	<b>SLUŽBY</b>	ANO	NE
1	Byl kurt bez zpoždění volný na domluvenou hodinu?	X	
2	Jsou před kurtem k dispozici židličky se stolečkem pro odložení pití, ručníku a jiných drobností?	X	
3	Jsou sítě, oddělující kurt od vedlejších kurtů, dostatečně vysoké?		X
4	Je kurt dostatečně osvětlen?	X	
5	Je kurt dostatečně odvětráván?	X	
6	Je kurt klimatizován?		X
7	Jsou zřetelné veškeré čáry pro vymezení plochy kurtu?	X	
8	Nabízí provozovna možnost vypůjčení rakety a míčků?	X	
9	Nabízí provozovna možnost vypůjčení vhodné obuvi?	X	
10	Nabízí provozovna možnost vypůjčení ručníku?	X	
11	Nabízí provozovna možnost nakoupit si občerstvení (pití, energetické tyčinky, atd.)	X	
12	Je v provozovně možné využít regenerační zařízení typu sauna, whirlpool a další?		X
13	Je v provozovně možnost malého posezení?	X	
14	Je v provozovně možnost nákupu squashového vybavení?	X	
15	Nabízí provozovna asistenci trenéra?	X	
	<b>CENA</b>		
16	Aplikuje provozovatel časová cenová zvýhodnění?	X	
17	Aplikuje provozovatel cenová zvýhodnění pro studenty?	X	
18	Je možné koupit si permanentku?	X	
19	Je permanentka cenově zvýhodněná?	X	
	<b>DISTRIBUCE</b>		
20	Nabízí poskytovatel své služby na více místech (ve více provozovnách)?		X
21	Nabízí poskytovatel on-line rezervační systém?	X	
	<b>PROPAGACE (marketingová komunikace)</b>		
22	Využívá provozovatel nástroj podpory prodeje typu slevových kartiček? Např. 10. návštěva zdarma?		X
23	Pořádá provozovatel squashové turnaje či jiné akce na podporu prodeje?	X	
24	Jsou v provozně volně dostupné reklamní letáčky a informační brožury, které si zákazník může odnést domů?	X	
	<b>MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b>		
	Exteriér:		
25	Je provozovna squashového centra dobře dostupná?	X	
26	Má provozovna k dispozici bezplatné parkoviště? Počet parkovacích míst?		X

27	Je budova provozovny viditelně označena reklamním poutačem či směrovkami k jejímu snadnému nalezení?	X	
28	Působí budova provozovny reprezentativním dojmem?		X
29	Nachází se před vstupem do provozovny zřetelné informace o otevírací době či kontaktních údajích?	X	
	Interiér:		
30	Působí interiér provozovny moderním a příjemným dojmem?	X	
31	Působí provozovna čistě?	X	
32	Je orientace v prostorách provozovny jednoduchá a intuitivní?	X	
33	Je prostor pro pohyb po provozovně dostatečný?	X	
34	Zaznamenali jste v provozovně nějakou příjemnou vůni?	X	
35	Byla atmosféra doplněna vhodnou hudbou?	X	
36	Byla udržovaná teplota v provozovně příjemná?	X	
37	Je velikost šaten dostačující?	X	
38	Je dostačující velikost skříněk?	X	
39	Je dostačující kapacita sprch?	X	
40	Tekla teplá voda?	X	
	Periferní prostředí:		
41	Může si s sebou zákazník odnést malé reklamní předměty typu propisky, vizitky apod.?		X
	<b>LIDÉ (Personál)</b>		
42	Pozdravil Vás personál při vstupu i při odchodu z provozovny?	X	
43	Přivítal Vás personál s úsměvem na tváři?		X
44	Působil na Vás personál sympatickým a přátelským dojmem?	X	
45	Pil nebo jedl zaměstnanec provozovny po dobu Vaší přítomnosti?	X	
46	Byl zaměstnanec vhodně oblečen?	X	
47	Byl zaměstnanec zdvořilý a příjemný?	X	
48	Snažil se zaměstnanec zjistit Vaši squashovou zdatnost?		X
49	Nabídl Vám zaměstnanec provozovny pomoc při prvních úderech či vysvětlení pravidel?		X
	<b>PROCESY</b>		
50	Otevírací doba:	po-pá: 7:00-23:00, so-ne: 8:00-22:00	

Záznamový arch BSO Squash Club

	<b>SLUŽBY</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
1	Byl kurt bez zpoždění volný na domluvenou hodinu?	X	
2	Jsou před kurtem k dispozici židličky se stolečkem pro odložení pití, ručníku a jiných drobností?	X	
3	Jsou sítě, oddělující kurt od vedlejších kurtů, dostatečně vysoké?	X	
4	Je kurt dostatečně osvětlen?	X	
5	Je kurt dostatečně odvětráván?	X	
6	Je kurt klimatizován?	X	
7	Jsou zřetelné veškeré čáry pro vymezení plochy kurtu?	X	
8	Nabízí provozovna možnost vypůjčení rakety a míčků?	X	
9	Nabízí provozovna možnost vypůjčení vhodné obuvi?	X	
10	Nabízí provozovna možnost vypůjčení ručníku?		X
11	Nabízí provozovna možnost nakoupit si občerstvení (pití, energetické tyčinky, atd.)	X	
12	Je v provozovně možné využít regenerační zařízení typu sauna, whirlpool a další?	X	
13	Je v provozovně možnost malého posezení?	X	
14	Je v provozovně možnost nákupu squashového vybavení?	X	
15	Nabízí provozovna asistenci trenéra?	X	
	<b>CENA</b>		
16	Aplikuje provozovatel časová cenová zvýhodnění?	X	
17	Aplikuje provozovatel cenová zvýhodnění pro studenty?	X	
18	Je možné koupit si permanentku?	X	
19	Je permanentka cenově zvýhodněná?	X	
	<b>DISTRIBUCE</b>		
20	Nabízí poskytovatel své služby na více místech (ve více provozovnách)?		X
21	Nabízí poskytovatel on-line rezervační systém?		X
	<b>PROPAGACE (marketingová komunikace)</b>		
22	Využívá provozovatel nástroj podpory prodeje typu slevových kartiček? Např. 10. návštěva zdarma?		X
23	Pořádá provozovatel squashové turnaje či jiné akce na podporu prodeje?	X	
24	Jsou v provozně volně dostupné reklamní letáčky a informační brožury, které si zákazník může odnést domů?	X	
	<b>MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b>		
	Exteriér:		
25	Je provozovna squashového centra dobře dostupná?	X	
26	Má provozovna k dispozici bezplatné parkoviště? Počet parkovacích míst?	X	

27	Je budova provozovny viditelně označena reklamním poutačem či směrovkami k jejímu snadnému nalezení?	X	
28	Působí budova provozovny reprezentativním dojmem?		X
29	Nachází se před vstupem do provozovny zřetelné informace o otevírací době či kontaktních údajích?		X
	Interiér:		
30	Působí interiér provozovny moderním a příjemným dojmem?		X
31	Působí provozovna čistě?	X	
32	Je orientace v prostorách provozovny jednoduchá a intuitivní?	X	
33	Je prostor pro pohyb po provozovně dostatečný?	X	
34	Zaznamenali jste v provozovně nějakou příjemnou vůni?		X
35	Byla atmosféra doplněna vhodnou hudbou?	X	
36	Byla udržovaná teplota v provozovně příjemná?	X	
37	Je velikost šaten dostačující?	X	
38	Je dostačující velikost skříněk?	X	
39	Je dostačující kapacita sprch?		X
40	Tekla teplá voda?	X	
	Periferní prostředí:		
41	Může si s sebou zákazník odnést malé reklamní předměty typu propisky, vizitky apod.?		X
	<b>LIDÉ (Personál)</b>		
42	Pozdravil Vás personál při vstupu i při odchodu z provozovny?	X	
43	Přivítal Vás personál s úsměvem na tváři?		X
44	Působil na Vás personál sympatickým a přátelským dojmem?	X	
45	Pil nebo jedl zaměstnanec provozovny po dobu Vaší přítomnosti?		X
46	Byl zaměstnanec vhodně oblečen?	X	
47	Byl zaměstnanec zdvořilý a příjemný?	X	
48	Snažil se zaměstnanec zjistit Vaši squashovou zdatnost?		X
49	Nabídl Vám zaměstnanec provozovny pomoc při prvních úderech či vysvětlení pravidel?		X
	<b>PROCESY</b>		
50	Otevírací doba:	od: 8:00	do: 23:00

Příloha č. 6    Ceník hracích jednotek squashe a ceník permanentek SC Ostrava

Časový rozvrh	pondělí - pátek		víkendy a svátky	
	hráči	studenti*	hráči	studenti*
06:00 - 16:00	95 Kč	60 Kč	95 Kč	60 Kč
16:00 - 20:00	155 Kč	155 Kč	95 Kč	60 Kč
20:00 - 23:00	115 Kč	60 Kč	95 Kč	60 Kč

Cena za 1 hrací jednotku (30 minut).

\* Student do 26 let je povinen se prokázat platnou ISIC kartou.

### Kreditní karty

Hodnota k čerpání	Prodejní cena
1100 Kč	1000 Kč
3300 Kč	3000 Kč
5500 Kč	5000 Kč

Příloha č. 7    Ceníky dalších sportovišť a služeb v areálu SC Ostrava

**Tenis**

Tenisová hala

Časový rozvrh	pondělí - pátek	víkendy a svátky
6:00 - 15:00	350 Kč/hod	350 Kč/hod
15:00 - 20:00	500 Kč/hod	350 Kč/hod
20:00 - 23:00	350 Kč/hod	350 Kč/hod

Nafukovací hala

Časový rozvrh	pondělí - pátek	soboty-neděle
6:00 - 14:00	200 Kč/hod	200 Kč/hod
14:00 - 20:00	400 Kč/hod	300 Kč/hod
20:00 - 23:00	300 Kč/hod	300 Kč/hod

**Badminton**

Časový rozvrh	pondělí - pátek	víkendy a svátky
6:00 - 15:00	170 Kč/hod	170 Kč/hod
15:00 - 23:00	220 Kč/hod	170 Kč/hod

**Fitness**

<b>Vstupné</b>	80 Kč/vstup
<b>Otevřeno</b>	denně 6:00 - 23:00

**Bowling Bar**

<b>Bowling (1 dráha)</b>	200 Kč/hod
--------------------------	------------

**Relax zóna**

S finskou saunou	Bez finské sauny
450 Kč/2 osoby/90 minut	400 Kč/2 osoby/90 minut
80 Kč/osobu navíc	80 Kč/osobu navíc

## Squash

	Po - Pá	8.00 - 22.00 So - Ne + svátek	studenti Po - Pá	studenti 8.00 - 22.00 So - Ne + svátek
<b>7.00 - 14.00 hod.</b>	90,- /170,-hod.	100,-/190,- hod.	60,-	60,-
<b>14.00 - 16.00 hod.</b>	100,-/190,-hod.	100,-/190,- hod.	60,-	60,-
<b>16.00 - 20.00 hod.</b>	155,-/300,-hod.	100,-/190,- hod.	155,-/300,-hod.	60,-
<b>20.00 - 21.00 hod.</b>	130,-/250,-hod.	100,-/190,- hod.	60,-	60,-
<b>21.00 - 23.00 hod.</b>	110,-/200,-hod.	100,-/190,- hod.	60,-	60,-

ceny jsou uvedeny za 1 hrací jednotku, tj. 30 minut

## Badminton

pondělí - pátek od 7.00 do 15.00 - 120 Kč/h

pondělí - pátek od 15.00 do 22.00 - 180 Kč/h

pondělí - pátek od 22.00 do 23.00 - 150 Kč/h

sobota - neděle + svátek od 8.00 do 15.00 - 130 Kč/h

sobota - neděle + svátek od 15.00 do 22.00 - 160 Kč/h

Ruší se doplatek 20Kč za 3. a další osobu ve všech pásmech.

## Squash a badminton kreditní karty - permanentky

prodejní cena včetně DPH	hodnota kreditu	hodnota permanentky
<b>500 Kč</b>	+ 10%	550 Kč
<b>1 000 Kč</b>	+ 12%	1 120 Kč
<b>1 500 Kč</b>	+ 15%	1 730 Kč
<b>2 000 Kč</b>	+ 16%	2 320 Kč
<b>3 000 Kč</b>	+ 19% + PZ	3 570 Kč
<b>5 000 Kč</b>	+ 25% + PZ	<b>6 250 Kč</b>

PZ - půjčovna sportovních potřeb zdarma (2 rakety, míček, 2x obuv)

Při každé návštěvě bude z daného kreditu odepsána částka odpovídající částce poskytované služby dle aktuálního ceníku.

Stav kreditu je možné kdykoliv zjistit osobně nebo telefonicky u obsluhy našeho centra.

## PŮJČOVNÉ (1 hr. j. squash, 1 hod. - badminton) - (studenti zdarma)

raketa - sq., bad.	míček	ručník	sportovní obuv	brýle
30,-	10,-	30,-	30,-	30,-



## **Spinning**

vstupné - 85 Kč/55 min., permanentka - 10 vstupů - 750 Kč  
studenti - 80 Kč/55 min., permanentka - 10 vstupů - 690 Kč  
vstupné - 100 Kč/90 min. nebo permanentka + 15 Kč vstup  
studenti - 90 Kč/90 min. nebo permanentka + 15 Kč vstup

## **Fitness posilovna**

jednorázové vstupné - 60 Kč  
měsíční permanentka - 590 Kč

## **Turbosolárium**

pondělí - pátek od 7.00 do 22.30  
sobota - neděle od 8.00 do 21.30  
Cena 1 minuty solária je 5 Kč.

Příloha č. 9    Kompletní ceník BSO Squash Clubu

pondělí - pátek	7:00 - 16:00	16:00 - 21:00	21:00 - 23:00
1 hrací jednotka (30 min.)	90,- Kč	150,- Kč	100,- Kč
1 hrací jednotka studenti (30 min.)	50,- Kč	110,- Kč	60,- Kč

sobota - neděle	8:00 - 23:00
1 hrací jednotka (30 min.)	90,- Kč
1 hrací jednotka studenti (30 min.)	60,- Kč

**Půjčovna sportovních potřeb**

půjčovné za jednu hrací jednotku (30 min.)	7:00 - 23:00
sálová obuv	20,- Kč
squashová raketa	20,- Kč
squashový míček	10,- Kč
raketa stolní tenis	5,- Kč

**Tabulka slev**

výše kreditu v Kč	sleva	platnost
500 - 1.000	5%	2 měsíce
1.001 - 2.000	7%	3 měsíce
2.001 - 3.000	10%	4 měsíce
3.001 - 5.000	15%	6 měsíců

### **V.I.P. členství - Viking Club**

Viking Club sdružuje sportovní fanatiky, podnikatele a manažery. Klub je zaměřen do oblasti sportovního vyžití, relaxace a regenerace členů. Tito lidé jsou časově velmi vytížení, najít si volný čas pro sport a relaxaci a skloubit ho s volnými hodinami ve sportovním klubu je obtížné. Členství v klubu je výběrové a počet členů je limitován. Výše členského poplatku je závislá na tom, jestli jde o kartu pro jednotlivce a jeho rodinu nebo firemní členství. O konkrétní částce jsou informováni pouze vážní zájemci po vstupním pohovoru.

### **Viking Club - hlavní principy členství**

Principy členství, podmínky přijetí a další náležitosti jsou dány stanovami klubu. Chování členů se řídí psanými i nepsanými pravidly. Hlavní náplní je sportovní a relaxační vyžití členů klubu, jejich rodinných příslušníků a jmenovaných přátel nebo firemních partnerů. Po dohodě je možno celé středisko uzavřít pro privátní akce jednotlivých členů nebo firem.

Pro členy klubu je možno realizovat celou řadu dalších aktivit, vše je dáno vzájemnou dohodou členů mezi sebou. Celá řada dalších aktivit může vyplynout ze společných nápadů členů klubu a nemusí být nutně zaměřena na sportovní činnost.

### **Viking Club - stanovy**

Následující stanovy specifikují podmínky členství a přijetí do klubu. Tento klub je dobrovolným sdružením osob, které přijímá nové členy pouze dle vlastního uvážení a posouzení. Každý z členů může dobrovolně kdykoli z klubu vystoupit. Přijetím za člena klubu a podpisem těchto stanov se zavazuje, že veškeré informace a údaje, které získá po dobu členství klubu použije výhradně pro svou potřebu. Pokud ukončí své členství, bere na vědomí, že informace nabyté po dobu členství jsou diskrétní a zavazuje se, že nebudou nikde šířeny a zveřejňovány.

## **I. ČINNOST A POSLÁNÍ KLUBU**

Členství v klubu má umožnit jeho členům:

- Aktivní odpočinek a relaxaci bez omezení v příjemném klubovém prostředí
- Setkání s přáteli a ostatními členy klubu
- Realizaci obchodních jednání, školení, prezentací v prostorech klubu
- Uskutečnění večírků, oslav a rodinných událostí v prostorech klubu
- Výhody a kontakty vyplývající z možností ostatních členů klubu
- Ekonomické výhody u všech výše uvedených aktivit

## **II. PODMÍNKY ČLENSTVÍ A POVINNOSTI ČLENŮ KLUBU**

Přijetí a členství v klubu je podmíněno splněním několika bodů. Člen klubu má mimo své práva i povinnosti plynoucí z jeho členství.

- Člen klubu je povinen dodržovat veškerá uvedená pravidla vyplývající z členství v klubu ať psaná, tak i nepsaná.
- Při vstupu do klubu je nový člen pokud možno povinen nabídnout ostatním členům určité přesně specifikované výhody vyplývající z jeho podnikání, práce apod. Vzhledem k omezenému počtu členů je nutné, aby nabízené služby, slevy a výhody byly zajímavé a přínosem pro všechny členy klubu. Tato nabídka má vliv na posouzení žádosti o přijetí za člena klubu.
- Přijetí do klubu je schváleno 2/3 stávajících členů klubu ke dni přijetí.
- Člen klubu dodržuje pravidla vyplývající z jeho členství vůči klubu a ostatním členům
- Člen klubu má trvale vyrovnány veškeré finanční náležitosti vůči klubu
- Při pobytu v klubu je nutné pokud možno dodržovat obecná pravidla slušného chování

## **III. VÝHODY A PRÁVA VYPLÝVAJÍCÍ Z ČLENSTVÍ V KLUBU**

Člen klubu má právo využívat veškeré výhody plynoucí z jeho členství.

- Členská karta opravňuje každého člena (a jím uvedené osoby) na vstup a využívání všech klubových výhod. Karta je nepřenosná.
- Členové klubu mají přednost při využívání sportovních, relaxačních aktivit a využívání ostatních klubových prostorů. Pro veřejnost bude vstup umožněn za omezených podmínek. Pravidla budou členům klubu upřesněna podle momentální situace v klubu.
- Členové klubu mají přednost při využívání sportovních, relaxačních aktivit a využívání ostatních klubových prostorů. Pro veřejnost bude vstup umožněn za omezených podmínek. Pravidla budou členům klubu upřesněna podle momentální situace v klubu.
- Členům klubu se doporučuje si pravidelné návštěvy klubu dopředu naplánovat, pokud tak neučinili, objednat se telefonicky. Pokud je mezi více členy klubu zájem o stejnou aktivitu ve stejný čas, je rozhodující, který z nich učinil objednávku nejdříve. Ve sporných případech rozhoduje prezident klubu.
- Členové klubu mají po dobu svého členství právo využívat veškeré sportovní a relaxační aktivity zdarma a bez jakéhokoli omezení co do množství.
- Pro členy klubu je k dispozici půjčovna sportovních potřeb zdarma
- Členové klubu mají zdarma k dispozici určené prostory pro konání firemních i privátních akcí.
- Pro členy klubu platí speciální ceny pro občerstvení v baru a pro konání firemních a privátních akcí. S cenami bude člen seznámen při přijetí do klubu.
- Členové klubu mají právo v rozumné míře ovlivňovat způsob využívání sportovního klubu / otevírací doba, obsluha, vybavení klubu, sortiment zboží/.
- Každý člen klubu je kdykoli oprávněn využívat výhod poskytovaných ostatními členy, ke kterým se zavázali při vstupu do klubu. Seznam výhod poskytovaných ostatními členy je k dispozici u vedení klubu.
- V případě zájmu je možno na náklady člena umístit reklamu firmy v prostorech klubu a na Internetu.

- Pokud jde o sportovní a relaxační aktivity, je oprávněn si člen klubu pozvat své přátele, spoluhráče v rozumné míře. Za rozumnou míru se považuje spoluhráč pro squash apod. Po dohodě s vedením klubu je však možno uskutečnit plánovanou akci s uzavřením klubu pro jednoho člena. V žádném případě není možné využívat výhody členství bez přítomnosti člena klubu.

#### **IV. ČLENSKÉ KARTY**

- Členství v klubu je podmíněno určitým finančním plněním za každý rok členství. Platba probíhá oproti faktuře vystavené na jméno nebo firmu člena klubu.
- Členům klubu je vydávána členská karta na jméno nebo na název firmy. Jsou dva druhy členství - karta na jméno a karta na firmu.
- Karta na jméno opravňuje k využívání členských výhod uvedeného člena a jeho nejbližší rodinné příslušníky (manželka, děti).
- Karta na jméno firmy opravňuje k využívání členských výhod majitele firmy, jeho nejbližší rodinné příslušníky (manželka, děti) a osoby uvedené jmenovitě dle uvážení majitele karty.

#### **V. ZÁVĚREM**

Hlavním principem členství v klubu je, aby se setkávali lidé, kteří si nejen mohou být vzájemně ekonomicky užiteční, ale budou se setkávat mimo pracoviště a firmy v neformálním a pohodovém prostředí. Při sportu i mimo sportoviště se k sobě budou chovat seriózně a v rámci obecných pravidel slušného chování.

Osobní kontakty a zkušenosti mohou sloužit jako doporučení pro ostatní členy klubu při podnikatelských aktivitách, zajištění soukromých potřeb, navázání kontaktů s těmi správnými lidmi.

Všichni členové klubu se musí snažit jednat podle uvedených pravidel a přispět svým dílem k rozvoji a prestiži klubu.